

**PLAN DE MERCADEO ORIENTADO AL CRECIMIENTO, PROFUNDIZACIÓN Y
RENTABILIZACIÓN DEL SEGMENTO PENSIONADOS EN EL BANCO
POPULAR**

DIANA LORENA TRUJILLO FLÓREZ

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD INGENIERIA DE MERCADOS
PROGRAMA DE GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO
BOGOTÁ
2016**

**PLAN DE MERCADEO ORIENTADO AL CRECIMIENTO, PROFUNDIZACIÓN Y
RENTABILIZACIÓN DEL SEGMENTO PENSIONADOS EN EL BANCO
POPULAR**

DIANA LORENA TRUJILLO FLOREZ

Trabajo de grado para optar por el título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO

Asesor: HERNANDO ABDU SALAME

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD INGENIERIA DE MERCADOS
PROGRAMA DE GERENCIA DE MERCADEO ESTRETGICO
BOGOTÁ
2016**

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	10
1. MARCO DE REFERENCIA	11
1.1 MARCO HISTÓRICO	11
1.2 MARCO TEÓRICO	11
1.3 MARCO CONCEPTUAL	14
1.4 MARCO LEGAL	18
1.5 MARCO METODOLÓGICO	20
1.6 MARCO ECONÓMICO	22
2. PLAN DE MARKETING	27
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA (ASA)	27
2.1.2 Análisis de Macroentorno	27
2.1.3 Análisis de Microentorno	38
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	56
3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	56
3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	56
3.3. OBJETIVOS	57
3.4. MUESTRA	57
3.5. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	57
3.6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	59

3.6.1. Preguntas:	59
3.7 ANÁLISIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	67
4. OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO	69
4.1 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE CRECIMIENTO	70
4.1.1. Objetivo estratégico 1	70
4.1.1.1. Estrategia 1	70
4.1.1.2. Estrategia 2	70
4.1.1.3. Estrategia 3	70
4.2. ESTRATÉGIAS Y TÁCTICAS DE RENTABILIZACIÓN	70
4.2.1. Objetivo estratégico 2	70
4.2.1.1. Estrategia 1	70
4.2.1.2. Estrategia 2	70
4.2.1.3. Estrategia 3	70
4.3. ESTRATÉGIAS Y TÁCTICAS DE PROFUNDIZACIÓN	70
4.3.1. Objetivo estratégico 3:	70
4.3.1.1. Estrategia 1	70
4.3.1.2. Estrategia 2	70
5. PRESUPUESTO	78
RECURSOS FINANCIEROS	78
6. CONCLUSIONES	79
7. RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFIA	81

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principales bancos a consultar en la investigación	21
Tabla 2. Pensiones sociales en América Latina y el Caribe	27
Tabla 3. Riqueza bruta de las pensiones por ingresos	28
Tabla 4. Riqueza bruta de las pensiones por nivel de ingresos y sexo	29
Tabla 5. Riqueza neta de las pensiones por ingresos	30
Tabla 6. Pensionados por vejez en Colombia – Régimen de Prima Media	35
Tabla 7. Pensionados por invalidez en Colombia – Régimen de Prima Media	35
Tabla 8. Pensionados por supervivencia en Colombia – Régimen de Prima Media	36
Tabla 9. Salarios Mínimos Legales Vigentes por clasificación de fondo	37
Tabla 10. Evolución del sistema financiero en Colombia	39
Tabla 11. Oferta de Cuentas de Ahorros Pensionales Competencia, diferenciales	44
Tabla 13. DOFA Banco Popular	55
Tabla 14. Análisis Estratégico – Táctico de Crecimiento	71
Tabla 15. Análisis Estratégico – Táctico de Rentabilización	72
Tabla 16. Análisis Estratégico – Táctico de Profundización.	73
Tabla 17. Presupuesto Estrategias y Tácticas de Crecimiento	74
Tabla 18. Presupuesto Estrategias y Tácticas de Rentabilización	75
Tabla 19. Presupuesto Estrategias y Tácticas de Profundización	76
Tabla 20. Presupuesto requerido para estrategias con recursos externos	77

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Tipos de Pensiones en Colombia	17
Figura 2. Modelo de Pensiones en el mundo	22
Figura 3. Evolución de los pensionados FPO – FRPM Dic 2005 – Dic 2015	24
Figura 4. Variación porcentual del PIB acumulada anual 2009 - 2015	25
Figura 5. Evolución de pago pensional a cargo del Gobierno Central	26
Figura 6. Población de 60 años y más en América Latina y el Caribe	30
Figura 7. Evolución población total nacional y por sexo (millones de personas), 1985 – 2050	31
Figura 8. Expectativa de vida en Colombia a los 60 años, 1990 – 2050	32
Figura 9. Porcentaje de personas de 60 años y más que reciben pensión	33
Figura 10. Porcentaje de adultos de 60 años y más que reciben pensión, por nivel educativo	33
Figura 11. Porcentaje de adultos de 60 años y más que reciben pensión, por nivel educativo y sexo	34
Figura 12. Crecimiento de los plásticos de almacenes de cadena	40
Figura 13. Línea de tiempo de Grupo Aval	41
Figura 15. Evolución de número de cuentas, número de clientes y valor total	43
Figura 16. Principales competidores Cuenta de Ahorros	45
Figura 17. Evolución de número de cuentas, número de clientes y valor total - Total Bancos	46
Figura 18. Principales competidores Cuenta Corriente	47
Figura 19. Evolución de número de cuentas, número de clientes y valor total - Total Bancos	48
Figura 20. Principales competidores CDT	49
Figura 21. Volúmenes desembolsados por establecimientos de crédito - Total Tarjeta de Crédito	50
Figura 22. Tendencia en Saldos de Cartera de Tarjeta de Crédito - Banco Popular	51
Figura 23. Principales competidores Tarjeta de Crédito en número de tarjetas	52
Figura 24. Tendencia de producto Libranzas principales competidores - Sector Financiero	53
Figura 25. Principales Competidores en Libranzas	54

Figura 26. Tendencia en Saldos de Cartera de Crédito de Libranzas - Banco Popular	54
Figura 27. Experiencia en oficina	59
Figura 28. Actividades realizadas en la oficina	60
Figura 29. Especialidad del banco consultado	61
Figura 30. Factores que estimulan la visita al banco	62
Figura 31. Factores adicionales que estimulan la visita al banco	63
Figura 32. Que bancos tiene actualmente	64
Figura 33. Productos actuales	65
Figura 34. Percepción desempeño de productos	66
Figura 35. Pasos de Plan de Marketing	69

RESUMEN

El presente estudio es un plan de marketing realizado para el Banco Popular, entidad de tradición y experiencia debido a sus 65 años en el mercado, además es una institución favorecida y fortalecida por la alianza estratégica que integra el Grupo Aval, el conglomerado financiero más grande en Colombia, al que también pertenecen el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente y el Banco AV Villas.

Siendo uno de los primeros bancos en ofrecer productos y servicios a los pensionados por ser inicialmente una empresa del Estado, el Banco Popular tiene un considerable volumen de clientes pensionados y se ha consolidado como una entidad de prestigio en el mercado de este segmento con su producto Libranzas – Prestayá.

Para garantizar el crecimiento del segmento pensionados, el presente plan de marketing está sustentado en una investigación de mercados cualitativa, realizada a clientes pensionados del sector financiero que tienen productos vigentes, a través de entrevistas a profundidad, esto ofrece un panorama distinto al contemplar la percepción de los clientes de entidades ajenas al Banco. La fase de trabajo de campo se llevó a cabo en la ciudad Bogotá, donde se consiguió información relevante para construir estrategias que permitan desarrollar el segmento de pensionados en el Banco Popular, además de profundizar en el conocimiento de los intereses, motivadores, hábitos y oportunidades que tiene el Banco para fortalecer su imagen y ser más competitivo, con una oferta de productos y servicios especialmente diseñados para ellos.

El plan de marketing permitió conocer el gran potencial que existe al interior del Banco para desarrollar estrategias encaminadas a mejorar la experiencia en oficina y los procesos de cara al cliente, entre otros. A través del análisis de la situación actual de la empresa, se conoció el panorama macroeconómico, profundizando en Latinoamérica para identificar particularidades que afecten a Colombia, por otra parte, se estudiaron los sistemas de pensiones y la situación actual del pensionado en el país, llegando a la banca y su transformación en los últimos años, para luego ir al Banco Popular y conocer algo más de su historia, los principales productos ofrecidos a los pensionados e identificar del perfil del cliente.

Luego se estableció el objetivo del plan de marketing y con los resultados obtenidos en la fase de investigación se procedió a diseñar estrategias y tácticas

dirigidas a rentabilizar, generar crecimiento y a profundizar en el conocimiento del segmento pensionados del Banco Popular en los frentes críticos.

Con la preparación de las tácticas necesarias se elaboraron los sistemas de medición y control, posteriormente se identificó entre las actividades a realizar cuáles pueden ejecutarse a través de recursos propios y cuáles necesitan inversión para determinar el presupuesto necesario para el plan.

Finalmente, se plantearon unas conclusiones y recomendaciones de lo anteriormente encontrado.

INTRODUCCIÓN

A partir del ingreso de nuevos competidores en la banca colombiana, las entidades financieras nacionales se han visto en la tarea de evolucionar para responder a las necesidades cambiantes de los clientes, ser innovadoras y eficientes para mantener y ganar nuevos clientes, lo anterior debido al cambio en las razones de elección de productos donde ahora consultan las condiciones, requisitos y tasas de los productos, siendo en la mayoría de casos una compra meramente racional a corto plazo.

Por esta razón, el objeto de estudio de este trabajo es conocer a profundidad al pensionado colombiano que consume productos y servicios financieros, comprender sus hábitos, intereses y motivaciones en el momento de elegir una entidad financiera, permanecer en ella y por ende tener acceso a un portafolio.

Para obtener información de primera mano, espontánea y de quien tuvo directamente la experiencia con la entidad financiera y el producto en particular, se realizó una investigación de mercados de metodología cuantitativa, con la cual fue posible proporcionar un insumo útil para el diseño de un plan de marketing que permita al Banco Popular desarrollar el segmento pensionados, a través de estrategias enfocadas al incremento de su número de clientes, la profundización en el conocimiento de los pensionados, de cuáles son sus intereses, necesidades actuales, hábitos y potenciales motivadores para considerar al Banco como su entidad principal, además de encontrar factores que permitan rentabilizar el segmento, promoviendo el consumo en los clientes actuales con actividades idóneas para su estilo de vida y conquistando nuevos clientes para asegurar la sostenibilidad del Banco en el tiempo.

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 MARCO HISTÓRICO

El primer régimen pensional colombiano nació con la Ley 29 de 1905, dirigido únicamente a magistrados principales de la Corte Suprema de Justicia y para los empleados civiles que hubieran desempeñado cargos públicos por un periodo de treinta años, después a través de la Ley 82 de 1912 se creó la primera caja de previsión social, posteriormente en 1946 se estableció el primer plan de pensiones, donde su cobertura inicialmente estaba dirigida al sector público, esto través de la Caja Nacional de Previsión Social (CAJANAL) y otras cajas sociales, luego la cobertura fue ampliada para alcanzar a los empleados privados.

Posteriormente, en 1967 se diseñó el sistema pensional con el modelo de prima media empleado por Instituto de Seguros Sociales (ISS), tiempo después y pese a encontrar fallas en su estructura en cuanto a cobertura, equidad y sostenibilidad a través de la Ley 100 de 1993 se creó Sistema General de Pensiones (SGP) compuesto por dos regímenes de pensión en los cuales estaban afiliados casi la totalidad de los pensionados en Colombia estos son el Régimen de Prima Media (RPM) que es administrado por el Estado y el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad.(RAIS) que es administrado por Fondos privados.

1.2 MARCO TEÓRICO

Partiendo del concepto que brinda la Real Academia de la Lengua con respeto al término pensión como aquella “cantidad periódica, temporal o vitalicia, que la seguridad social paga por razón de jubilación” entonces se comprende que un pensionado es la persona que tiene acceso al cobro de una cantidad de dinero, pero para llegar a esa etapa tan anhelada para algunos en el caso de la pensión por vejez, es necesario entender que el ser humano debe atravesar una serie de cambios hasta llegar a una determinada edad donde realmente se hace visible el proceso de envejecimiento, siendo esta una reacción natural del cuerpo al desgaste de años de actividades y vivencias, además en el envejecimiento existen diversidad de factores que inciden en las personas, entre ellos biológicos, culturales y sociales, haciendo que desarrollen comportamientos, motivaciones, intereses y percepciones marcadas y distintas entre los demás grupos generacionales.

Como lo afirma Dulcey-Ruiz:

De hecho, más que el pasar de los años, son las condiciones en que se vive, tales como la situación social y económica, la educación formal, la trayectoria ocupacional, la vida familiar y social en general, las que contribuyen a la construcción del vivir-envejecer y, por supuesto, del envejecer de cada persona.¹

Teniendo presente que el objeto de estudio es comprender al pensionado en su contexto cultural, es relevante entender el proceso de envejecimiento que actualmente está viviendo, su comportamiento, percepción, intereses, hábitos, gustos y otras características hacen que requiera un conocimiento más profundo, de allí parten los diversos estudios acerca del adulto mayor desde Tongren (1988)² en su artículo "Características determinantes del comportamiento de los adultos mayores", pasando luego por estudios que confirmaban lo relevante y rentable de este segmento frente a otros rangos de edad Reinecke (1964), Tongren (1977)³, Lederhaus, DeZoort y Phillips (1983) donde se daban indicios del poder adquisitivo de los jubilados frente a otros tipos de grupos. Así como una diferencia en sus hábitos y decisiones de compra Reynold y Wells (1977)⁴, Lumpkin and Greenberg (1982)⁵. También se deduce que este grupo de personas puede clasificarse en un segmento debido a sus condiciones Fox, Roscoe y Feigenbaum (1984)⁶, Fela (1978)⁷, Barak y Schiffman (1981)⁸, Fitzgerald Bone (1991)⁹, Goldman (1989)¹⁰ y

¹ DULCEY-RUIZ, Elisa. Envejecimiento y vejez: categorías conceptuales. Bogotá: Red Latinoamericana de Gerontología-Fundación Cepsiger para el Desarrollo Humano, Santiago de Chile, 2013, p. 177.

² TONGREN, Hale N., Características determinantes del comportamiento de los adultos mayores, Journal of Consumer Affairs; Summer88, Vol. 22 Issue 1, p136, 22 p 1988.

³ TONGREN, Hale N. Major item purchase by over 65 consumer. Proceedings, Southern Marketing Association (Winter), 1977, p 82-87.

⁴ REYNOLDS, Fred D. WELLS, William D. McGraw-Hill, Jan 1, 1977.

⁵ LUMPKIN, James, y GREENBERG, Barnett. Apparel shopping patterns of elderly consumer. Journal of Retailing. Winter, 1982, p 68-89.

⁶ FOX, Marilyn C. A. ROSCOE, Marvin and FEIGENBAUM, Alan M., "A Longitudinal Analysis of Consumer Behavior in the Elderly Population", in NA - Advances in Consumer Research Volume 11, eds. Thomas C. Kinnear, Provo, UT: Association for Consumer Research, (1984) p 563-568.

⁷ FELA, L.J. "The elderly consumer market: A psycographic segmentation study". Dissertation Abstracts International, vol. 38, n. 2A, 1978, p 1069-1070.

⁸ BARAK, B. y SCHIFFMAN, L.G., Cognitive age: A nonchronological age variable". In, Advances in Consumer Research. Kent B. Monroe y Ann Abor (Eds.). Orlando, FL: Association for Consumer Research, vol. 8, 1981, p 602-606.

⁹ BONE, Fitzgerald, "Identifying mature segments". Journal of Services Marketing, vol. 5, n. 1, 1991, p 47-60.

¹⁰ GOLDMAN, T. "The new gold market". Marketing Communications, vol. 14, n. 2, 1989 p 18-19.

Goldring & Company, inc.(1987)¹¹, Moschis (1992)¹², Cada uno considerando características en sus valores, comportamientos, perfil psicográfico, entre otros.

Paradójicamente, a pesar de que se había estudiado de diversas maneras este segmento inicialmente en Norte América, Europa y algunos países de Latinoamérica, particularmente en Colombia no existe mucha información al respecto, por lo tanto no está desarrollado a ese mismo nivel, en la banca colombiana poco se ha desarrollado y explotado este segmento, de allí parte el interés de entidades financieras de otros países como es el caso de BBVA que perciben la oportunidad y buscan aprovechar la experiencia en el manejo del cliente adulto mayor.

Comprendiendo el contexto actual donde según la Organización Mundial de la Salud OMS la expectativa de vida tiende a incrementarse en los adultos mayores, se estima que en el 2050 habrán más personas mayores de 60 años que niños, en el caso de Colombia que en el 2.013 existían 4'984.793 personas mayores de 60 años, es decir el 10.5% de la población colombiana, en detalle actualmente viven los hombres en promedio 72 años cuando en 1.950 no alcanzaban los 50 años, de igual manera, las mujeres que ahora viven 78 años en 1.950 llegaban a los 52 años¹³, considerándose como una extra longevidad.

La tendencia es que siguiendo el proceso de envejecimiento natural la cantidad de personas mayores se incremente, por lo tanto, es notoria la oportunidad de pensar cada vez más en portafolios de diversos productos que permitan mejorar la calidad de vida de las personas mayores, para este caso de estudio, adultos que poseen una pensión.

Con el conocimiento del pensionado se espera identificar las diferencias de las características que agrupan este tipo de personas en un segmento en especial, para su posterior desarrollo.

Si bien actualmente las personas pensionadas tienen acceso a distintos beneficios como cajas de compensación, fondos y acceso al sector financiero donde es posible acceder a créditos de Libre Inversión, Libranzas, Tarjetas de Crédito, entre otros, la oferta no es muy diferenciada. Por esta razón el Banco Popular que tiene

¹¹ GOLDRING & COMPANY INC., The geromarket: The youngest marketing opportunity in the country is over 50 years old. Chicago: Goldring & Company, 1987.

¹² MOSCHIS, G.P. "Gerontographics: a scientific approach to analysing and targeting the mature market". The Journal of Services Marketing, vol. 6, n. 3, 1992 p 17-25.

¹³ EL TIEMPO. Cinco claves para estar vital en la vejez. <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/claves-para-afrontar-la-vejez/16162698> (citado 29 de julio de 2015).

productos financieros para todo tipo de segmentos incluyendo los pensionados, busca crear un valor agregado desarrollando el segmento, adecuando y creando productos que permitan mejorar la calidad de vida del cliente actual o potencial y a su familia, comprendiendo a profundidad las necesidades de los pensionados para así mismo, ofrecer soluciones acorde a sus expectativas y su diario vivir, entendiendo que según sus particularidades este tipo de personas tienen unas demandas distintas a las de otros tipos de clientes.

1.3 MARCO CONCEPTUAL

El pensionado como ser humano adquiere este nombre por culminar una etapa importante en la vida laboral en la mayoría de los casos, es una persona que en años anteriores contribuyó en la construcción de un país y lo continúa haciendo desde otro rol, como abuelo, padre, amigo o vecino, es quien dedicó los mejores años de su vida a una empresa o a una labor en especial, que a través de su sabiduría y conocimiento edificó y construye sociedad.

El pensionado o jubilado es más que quien recibe mensualmente una mesada ya sea por cumplir las semanas y la edad de jubilación, por ser el conyugue o familiar sobreviviente de un pensionado o por lamentablemente tener algún tipo de discapacidad, es un ser humano por lo tanto tiene necesidades fisiológicas como alimentación, descanso, pero también requiere sentirse seguro, es aquel que se siente feliz al pertenecer a un grupo determinado por ejemplo su familia y al ser reconocido, pero como se han construido paradigmas donde se concibe al pensionado como alguien obsoleto o inútil, fuera de moda, que no tienen anhelos, sueños o aquellos que no aprenden y están enfermos, la sociedad los ha desplazado cuando en otros lugares su amplio conocimiento y sabiduría son apreciados, la verdad es lo contrario es un renacimiento en muchos sentidos donde se despojan de muchos hábitos y están dispuestos a aprender, cuidarse y descubrir oportunidades antes impensables en su rol de proveedor del hogar.

Es allí donde empresas que comprenden estas carencias y los cambios asociados a la vejez, en sus actividades, motivaciones e intereses ven una oportunidad para satisfacer necesidades existentes no cubiertas como por ejemplo planes de salud, artículos de cuidado personal para adultos mayores, centros vacacionales, clubes recreacionales y hoteles con planes para personas maduras, tratamientos médicos, cirugías médicas y/o estéticas, entre otros.

Analizando el crecimiento en las tasas de longevidad y el incremento de los adultos mayores en los próximos años en Colombia y el mundo, además de conocer la oportunidad que ofrece un mercado de personas pensionadas, el

Banco Popular identificó que entre su volumen de clientes se encontraban personas con estas características, de allí nace la oportunidad de elaborar un plan de marketing para desarrollar este segmento.

Partiendo de que un plan de marketing es una herramienta de gestión empresarial orientada a fortalecer la ventaja competitiva de la organización y a su vez estimular la competitividad, está compuesta de un trabajo de investigación para recabar información específica y de primera mano del público objetivo, es indispensable para determinar su percepción de los productos y servicios existentes y que elementos son críticos en el momento de entablar una relación comercial con la empresa; por otro lado para conocer la situación actual se recolecta información del sector en su macro y microentorno para identificar las tendencias, los posibles cambios que afecten el negocio y oportunidades del segmento en el mediano y largo plazo.

Con los resultados obtenidos y estableciendo los objetivos estratégicos, que son metas que la empresa pretende alcanzar en un largo plazo (superior a un año y no mayor a cinco años), siendo quienes deben ofrecer orientación y las pautas necesarias para mejorar algún aspecto específico de la organización para hacerla más competitiva y rentable, entre sus características debe contener objetivos coherentes, fácilmente comprensibles, medibles y alcanzables.

A través de un análisis intenso de los objetivos estratégicos y la información recibida se formulan las estrategias que son planes a seguir a través de una secuencia organizada de pasos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos que a su vez están alineados a la misión de la compañía.

Estando plenamente establecidas las estrategias se desarrollaran las tácticas que son acciones específicas o métodos ordenados para ejecutar el objetivo estratégico y materializarlo con un bajo nivel de riesgo y con un considerable nivel de éxito debido a que se conoce el estado actual de la empresa (esto a través del análisis de la matriz DOFA), pero para llevarlo a cabo es indispensable su planteamiento a través de un plan de acción que es la fijación de los recursos, ya sea por medios propios y/o externos, además de la identificación de los recursos materiales requeridos y la cantidad de inversión necesaria, indicando las responsabilidades de cada área de la institución que participara en su realización y las tareas concretas que cada uno debe cumplir, coordinando con cada una para integrarlas en una acción general.

Como sistema de medición, se establecerán los indicadores de gestión que permitirán conocer cuáles fueron los resultados al ejecutar la táctica y si esta

cumplió con la estrategia anteriormente planteada en el tiempo previsto, como al interior del Banco ya hay procesos de medición anuales que los contemplan será mucho más fácil establecer los resultados, incluyendo un antes y después de la ejecución de la misma como lo es en el caso de servicio y experiencia, oficinas, canales, productos y segmento pensionados, entre otros.

Retomando el tema de los pensionados es importante tener claridad acerca de los regímenes que operan actualmente en Colombia, que para este caso son dos:

Régimen de Prima Media (RPM): es el sistema de ahorro para la vejez administrado por el Estado a través de Colpensiones. Este Régimen cuenta con beneficios predefinidos subsidiados por el Estado.¹⁴

Régimen de Ahorro Individual Solidario (RAIS): es el sistema de ahorro para la vejez administrado por fondos de pensión privados. La pensión depende del esfuerzo de ahorro. Los afiliados aportan a un fondo solidario para garantizar la pensión a los menos favorecidos.¹⁵

Sin embargo al estar frecuentemente enfrentadas y el sistema ser socialmente insostenible debido a que no alcanza a cubrir la mitad de la población próxima a pensionarse. Con la Ley 797 de 2003 se modificaron las edades para jubilación en mujeres y hombres, además de las tasas de reemplazo, que son los montos de pensión correspondientes a cada nivel de ingreso, base de cotización según el número de semanas cotizadas. En 2005, con el Acto Legislativo 01 se creó el esquema flexible Beneficios Económicos Periódicos (BEP) que busca proteger a aquellos trabajadores que ganan menos de un salario mínimo o a quienes sus ingresos no les permiten entrar al sistema. Estos trabajadores podrán ahorrar en una cuenta lo que alcancen y cuando tengan la edad de retiro el Estado premiará ese esfuerzo de ahorro con un subsidio del 20% sobre el monto ahorrado.¹⁶

Entre las diferentes maneras de acceder a una pensión en Colombia se encuentran los siguientes tipos de pensiones:

¹⁴ MINISTERIO DEL TRABAJO, ¿Qué es el Régimen de Prima Media?

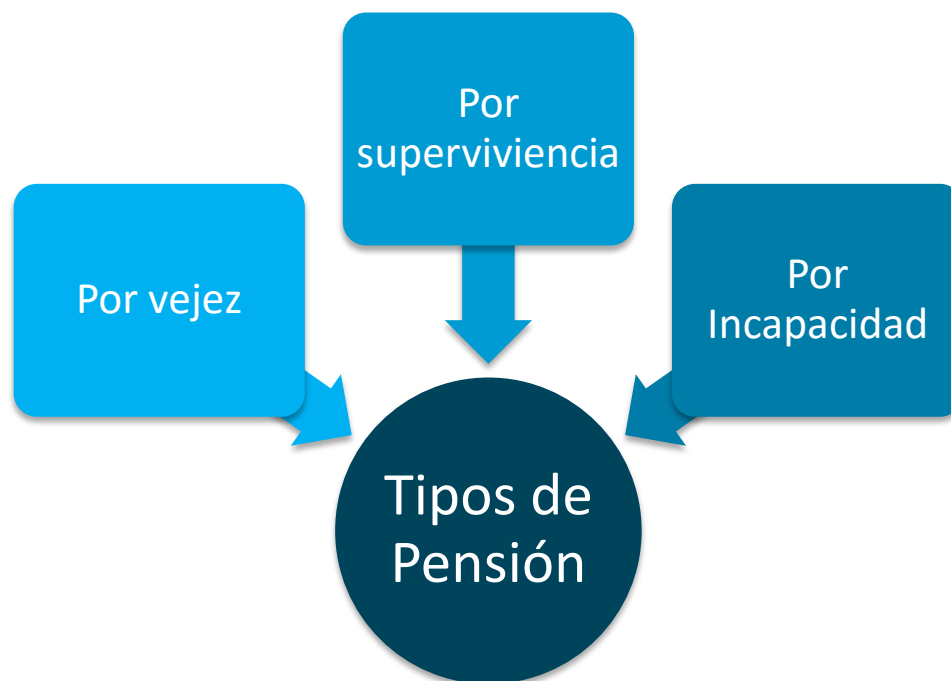
<http://www.mintrabajo.gov.co/pensiones.html> (Citado enero 18 de 2016)

¹⁵ MINISTERIO DEL TRABAJO, ¿Qué es el Régimen de Ahorro Individual Solidario?

<http://www.mintrabajo.gov.co/pensiones.html> (Citado enero 18 de 2016)

¹⁶ MINISTERIO DEL TRABAJO, Pensiones Beps, <http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/pensiones/beps.html> (Citado enero 18 de 2016)

Figura 1. Tipos de Pensiones en Colombia



Fuente: elaboración propia.

Pensión por vejez: es a la que tiene derecho el trabajador después de cumplir con ciertas condiciones según el régimen pensional que se encuentra afiliado, por ejemplo para el Régimen de Prima Media RPM debe tener un número de semanas cotizadas (1.300) y edad de jubilación (hombres 62 y mujeres 57); para el caso del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad RAIS deben tener un valor en su cuenta de ahorro individual que supere el 110% del salario mínimo legal mensual vigente.

Pensión por invalidez: según el Ministerio del Trabajo las personas consideradas invalidas son aquellas que han perdido el 50% o más de su capacidad laboral debido a una enfermedad profesional adquirida de manera no intencional provocada y dependiendo de la gravedad de la incapacidad según la valoración de la junta médica será el porcentaje de cobertura del pago de la misma.

Pensión por supervivencia: es a la que tienen derecho los familiares del pensionado por vejez o invalidez en el momento en que este fallece, depende del tipo de pensión así mismo será el valor a reconocer.

1.4 MARCO LEGAL

A continuación las principales Leyes que regulan el sistema de pensiones en Colombia.

Ley 1574 de 2012: Regula las condiciones del estudiante para ser reconocido de la pensión de sobrevivientes.

Ley 1223 de 2008: Adiciona el Régimen de Pensión de Vejez por Exposición a Alto Riesgo a que se refiere la Ley 860 de 2003, para algunos Servidores Públicos del Cuerpo Técnico de investigación de la Fiscalía General de la Nación.¹⁷

Ley 797 de 2003: Reforma algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y adopta disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales.¹⁸

Ley 860 de 2003: Reforma algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y dicta otras disposiciones, aunque la sentencia C-428/09 Demanda de inconstitucionalidad: contra los numerales 1º y 2º del artículo 1º de la Ley 860 de 2003.¹⁹

Ley 445 de 1998: Se establecen unos incrementos especiales a las mesadas y se dictan otras disposiciones.

Ley 332 de 1996: Modifica la Ley 4a. de 1992 y establece otras disposiciones como la prima especial para magistrados.

Ley 100 de 1993: Creación del sistema de seguridad social integral y dicta otras disposiciones como el establecimiento de del Sistema General de Pensiones como uno de los cuatro frentes a desarrollar.

¹⁷ MINISTERIO DE HACIENDA, Unidad de Pensiones y Parafiscales, <http://www.ugpp.gov.co/pensiones/leyes-sobre-pensiones.html> (Citado enero 22 de 2016)

¹⁸ MINISTERIO DE HACIENDA, Ibíd.

¹⁹ CARRILLO GARCIA, Alicia, ¡Indignante! así roban a los colombianos con el tema de la pensión, <https://aliciacarrillogarcia.wordpress.com/2013/04/05/indignante-asi-roban-a-los-colombianos-con-el-tema-de-la-pension/>, (Citado mayo 24 de 2016).

Ley 4 de 1992: Mediante la cual se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales y se dictan otras disposiciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 150, numeral 19, literales e) y f) de la Constitución Política.

Ley 91 de 1989: Crea el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio.

Ley 71 de 1988: Expide normas sobre pensiones y dicta otras disposiciones.

Ley 32 de 1986: Adopta el Estatuto Orgánico del Cuerpo de Custodia y Vigilancia y requisitos para acceder a la pensión como régimen especial.

Ley 33 de 1985: Dicta algunas medidas en relación con las Cajas de Previsión y con las prestaciones sociales para el Sector Público.

Ley 113 de 1985: Adiciona la Ley 12 de 1975 que dicta algunas disposiciones sobre el régimen de pensiones de jubilación.

Ley 44 de 1980: Facilita el procedimiento de traspaso y pago oportuno de las sustituciones pensionales.

Ley 44 de 1977: Restablece la sustitución pensional vitalicia para las personas que disfrutaron de conformidad con la Ley 171 de 1961. Decreto Ley 3135 de 1968.

Ley 4 de 1976: Dicta normas sobre materia pensional de los sectores público, oficial, semioficial y privado y se dictan otras disposiciones.

Ley 5 de 1969: Aclara el artículo 12 de la Ley 171 de 1961 (Reforma la Ley 77 de 1959 y dicta otras disposiciones sobre pensiones), y el 5 de la Ley 4a. de 1966 (Provee de nuevos recursos a la Caja Nacional de Previsión Social, se reajustan

las pensiones de Jubilación e Invalidez y dicta otras disposiciones) y dicta otras disposiciones.

Ley 72 de 1947: Modifica los artículos 19 y 25 de la Ley 74 de 1945, dicta disposiciones relacionadas con las prestaciones sociales del personal uniformado y civil de la Policía Nacional y otras sobre Cajas de Previsión Social, Ley derogada por el artículo 98 del Decreto 3187 de 1968.

Ley 37 de 1933: Decreta el pago de una pensión a un servidor público y sobre jubilación de algunos empleados.

Ley 114 de 1913: Crea pensiones de jubilación a favor de los Maestros de Escuela.

Ley 57 de 1887: Código Civil donde están condensadas leyes que puede llegar a perjudicar a las personas, bienes, entre otros.

1.5 MARCO METODOLÓGICO

Para la elaboración del presente estudio es necesario realizar una investigación cualitativa con la cual es posible recabar a profundidad las características particulares del segmento de personas pensionadas, conocer información relevante de primera mano e identificar insights que permitan tomar decisiones acerca de adecuar o generar productos, servicios o canales que satisfagan esas verdaderas necesidades.

Como instrumento de obtención de datos se emplearan entrevistas a profundidad, con lo que se estima indagar acerca de la percepción de los productos y servicios actuales ofrecidos en el sector financiero.

La identificación del problema surge a través de la revisión de comportamiento del segmento y la oportunidad de crecimiento, según las entidades internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS), donde dan a conocer que la cantidad de adultos se incrementará en los próximos años, además de conocer

casos de éxito donde entidades bancarias como la Caixa²⁰ se han especializado en portafolios para personas jubiladas.

Para el desarrollo de la investigación se empleará un muestreo con fines especiales que pretende llegar a grupos muy específicos²¹, es decir, que tienen características detalladas en común; para este caso se establecieron parámetros que permitieran garantizar que las personas consultadas efectivamente tuvieran el perfil adecuado.

Particularmente para este estudio es indispensable que los consultados tengan productos financieros vigentes de bancos en Colombia, tener su domicilio principal en la ciudad de Bogotá, tener ingresos de 1 a 3 SMMLV, ser pensionado (para efectos de comprender mejor el comportamiento del segmento, se consultarán diferentes ocupaciones y personas con productos financieros de diferentes entidades financieras, con la finalidad de conocer sus percepciones, preferencias, experiencias y oportunidades de mejora para los portafolios disponibles del Banco).

Tabla 1. Principales bancos a consultar en la investigación

Principales Bancos a consultar
Av Villas
Bancolombia
Banco de Bogotá
BBVA
Caja Social
Davivienda
Banco Popular

Fuente: Elaboración propia.

Como técnica de recolección de información se realizarán 14 entrevistas a profundidad que permitirán obtener respuestas concretas acerca de la situación actual de esas entidades financieras a consultar desde su percepción de cliente, información de productos, servicios, oficinas y hábitos de consumo.

²⁰ CAIXABANK es un grupo financiero, líder del mercado español, integrado por negocio bancario. Quiénes somos, http://www.caixabank.com/informacioncorporativa/quienessomos_es.html (citado en enero 28 de 2016).

²¹ UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, Muestreos no probabilísticos, <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=35705>, (citado en enero 28 de 2016).

Como instrumento de recolección de datos se diseñará un instrumento de investigación con el cual se espera a través de preguntas abiertas, identificar y determinar aquellos aspectos relevantes en los productos y servicios financieros, cualidades de un producto ideal, elementos que valoran para permanecer en una entidad bancaria y elegirla como su entidad principal.

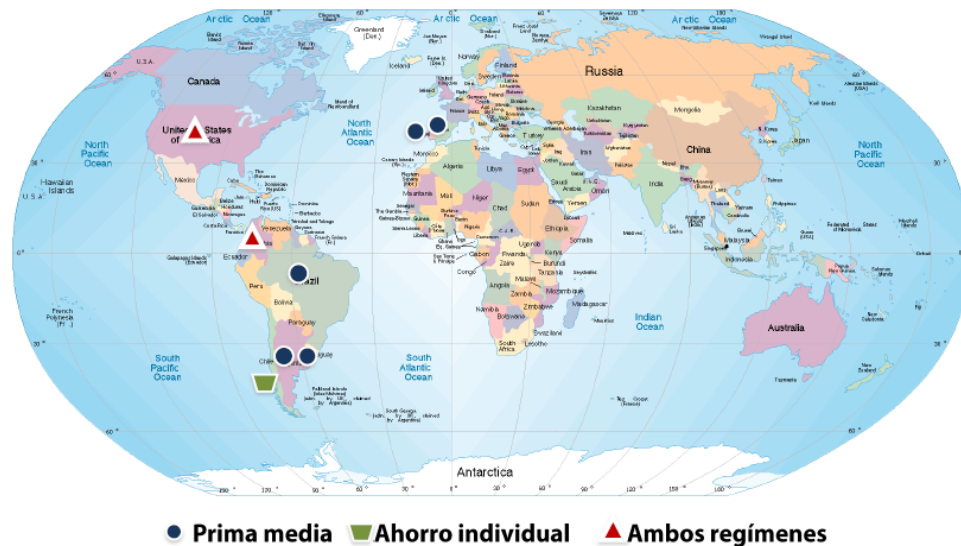
Para el análisis de los resultados, se agruparan por respuestas aquellas que sean frecuentes y se dará relevancia a cada característica adicional que permita mejorar la actual oferta de productos y servicios.

La entrega de resultados se realizará de acuerdo con las preguntas empleadas, presentando diferencias entre los perfiles según las consideraciones que cada uno exprese y si estas varían de uno a otro.

1.6 MARCO ECONÓMICO

Con respecto a los modelos de pensiones empleados a nivel internacional Colombia es uno de los países que conserva ambos regímenes de Prima Media (RPM) y Ahorro Individual Solidario (RAIS).

Figura 2. Modelo de Pensiones en el mundo



Fuente: Ministerio de Trabajo de Colombia.

Sin embargo al notar el incremento del empleo informal y como este impacta en el número de personas afiliadas a la seguridad social, además de personas próximas a su edad de pensión donde no contaban con los ingresos suficientes para su sostenimiento y el de su núcleo familiar en algunos casos, se dispuso intentar mejorar el nivel de cobertura en pensiones, por esta razón, el Gobierno Nacional percibió que era necesario un proyecto para quienes se encontrarán en la informalidad y favorecer a los adultos mayores con bajo nivel de ingresos, denominados Beneficios Económicos Periódicos (BEP) y Programa Colombia Mayor.

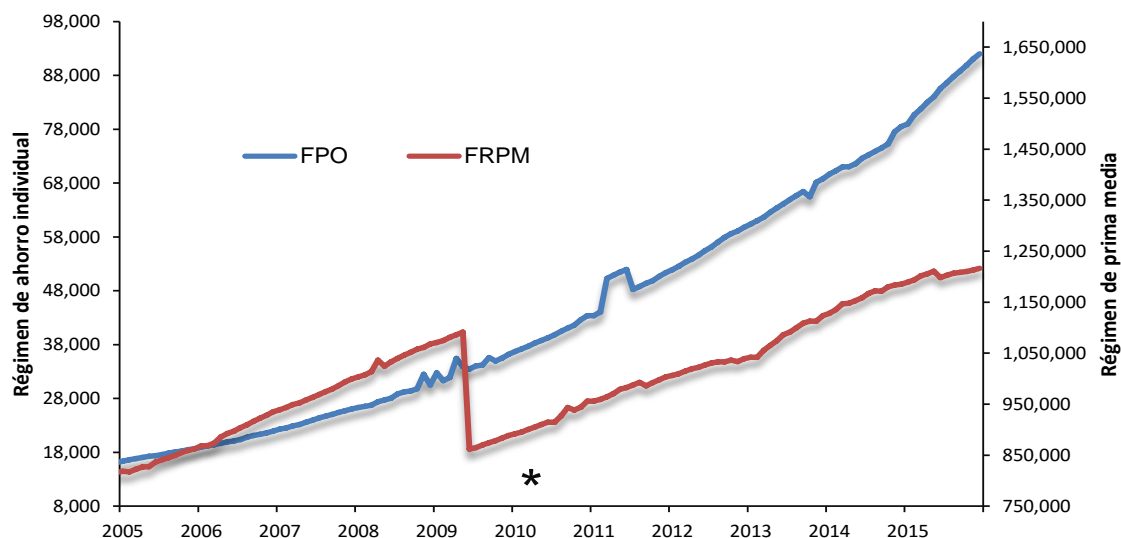
En Colombia partiendo que en el 2015 el total de la población nacional mayor de 60 años estimada fue de 5,2 millones de personas, además que entre el 2005 y el 2020, la población mayor de 60 años habrá pasado del 8,2% al 14% ²² era necesario establecer mecanismos que garantizaran la inclusión de aquellos adultos mayores que no cumplían con los requerimientos para acceder a pensiones en cualquiera de los regímenes inicialmente descritos RPM y RAIS.

Actualmente en Colombia se percibe una tendencia creciente en el número de personas que pertenecen al Régimen de Ahorro Individual contenido en el Fondo de Pensión Obligatoria FPO.

Como es posible observar en la siguiente figura del total de pensionados en Colombia el 92.97% perteneció a los pensionados de los fondos del RPM con 1'216.590 personas y los pensionados los restantes de los FPO del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad RAIS se encontraron 92.037 personas afiliadas.

²² FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA, Secretaria de Planeación Distrital a Instituto de Envejecimiento de la Universidad javeriana, 2015.

Figura 3. Evolución de los pensionados FPO – FRPM Dic 2005 – Dic 2015



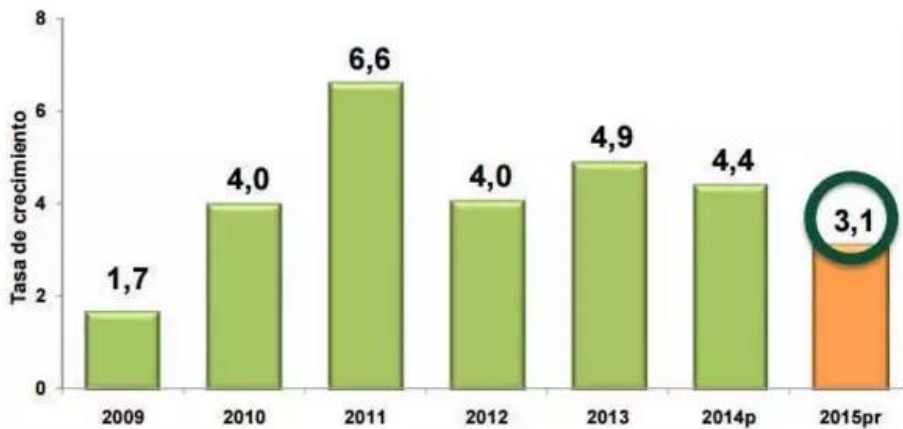
Fuente: Superintendencia Financiera, EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO 2015 EN 10 CIFRAS, Diciembre de 2015.

(*) Los datos del Régimen de Prima Media excluyen información que transmitía CAJANAL, liquidada mediante Decreto No. 2196 de 2009.

Del valor total de los recursos que fueron administrados para el año 2015 por las distintas modalidades de fondos como los Fondos de Cesantías (FC), los Fondos de Pensiones Obligatorias (FPO), los Fondos de Pensiones Voluntarias (FPV) y los Fondos de Reservas de Pensiones del Régimen de Prima Media (FRPM) fueron recaudados \$194.7 billones de pesos.

También se puede observar que los Fondos de Pensiones Obligatorias agrupan el 73% del total recursos administrados, le siguen los Fondos de Pensiones Voluntarias con el 11% de la concentración.

Figura 4. Variación porcentual del PIB acumulada anual 2009 - 2015

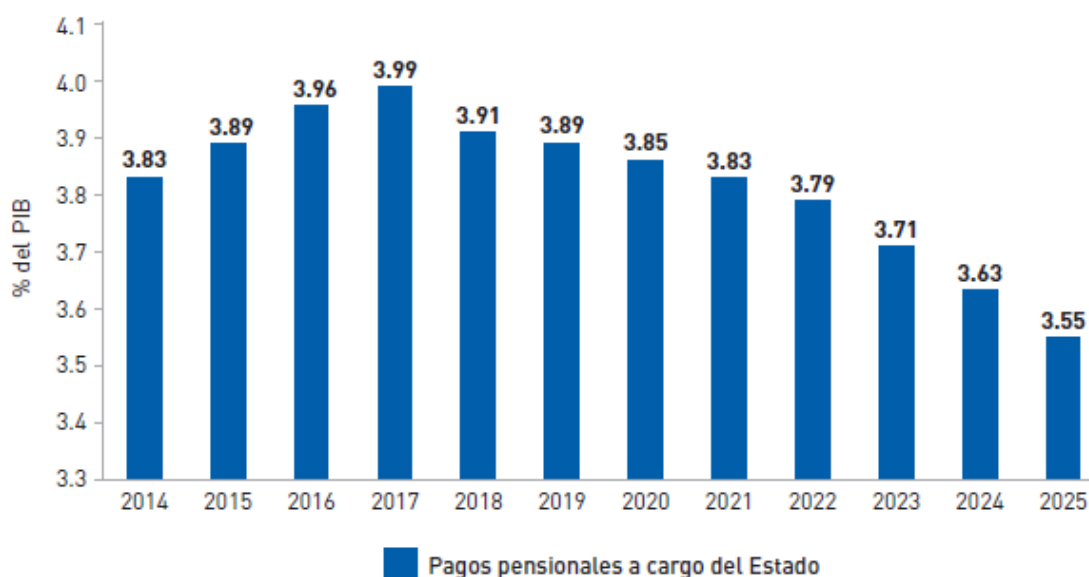


Fuente: Dane, elaboración, Revista Dinero, La economía colombiana creció 3,1% en 2015.

Es importante observar que después del 2009 la economía Colombiana ha tenido un comportamiento positivo, particularmente este porcentaje decreció el año pasado por el impacto petrolero, sin embargo Colombia es reconocida en Suramérica como una de los países emergentes más relevantes de la región.

Con respecto a costo fiscal que el Gobierno emplea en el pago de pensiones se acerca al 4% del PIB.

Figura 5. Evolución de pago pensional a cargo del Gobierno Central



Fuente: Marco Fiscal de Mediano Plazo, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2014.

Como puede observarse en la anterior figura si bien para el año 2016 y el siguiente se espera un crecimiento en la inversión del Estado por este concepto esto se debe básicamente por el aumento en la cantidad de pensionados entre el 2015 y el 2016 incrementándose aproximadamente un 5,4%. Además al recibir menos regalías por las variaciones en el precio del petróleo, habrán menos recursos para el Fondo de Pensiones Territoriales (FONPET) que por esta razón recibirá menos recursos para el pago de las mesadas regionales, sin embargo a mediano plazo se espera una reducción paulatina desde el 2018 hasta el 2025 ya que se están planteando por parte del Gobierno alternativas para estimular el sector petrolero e incrementar la cobertura del Sistema General de Pensiones, de allí que para el año 2025 se estima que el gasto en el sistema pensional se encuentre al rededor del 3,5% del PIB.

2. PLAN DE MARKETING

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA (ASA)

2.1.2 Análisis de Macroentorno

2.1.2.1 Panorama Internacional

Partiendo de que en los años 90 varios países de América Latina modificaron sus sistemas de pensiones con la finalidad de hacerlos más sostenibles en el tiempo, es posible observar que particularmente en los países donde se establecen sistemas de pensión social se incrementa la cobertura del mismo.

Tabla 2. Pensiones sociales en América Latina y el Caribe

Programa		Condiciones de elegibilidad				Cobertura y adecuación		
		Focalización			Condiciones de calificación			
		Prueba de medios / Focalización según pobreza	Pensión / Prueba de beneficios	Focalización geográf.	Edad	Beneficiarios / Pob. 65+	Beneficio / Ingreso per cápita	Riqueza de la pensión social PIB per cápita
Argentina	Pensiones Asistenciales	sí	sí	no	70	1,8%	25,0%	1,7
Bahamas	Old Age Non-Contributory Pension	sí	sí	no	65	1,7
Barbados	Non-contributory Old Age Pension	sí	sí	no	65 + 6 m	30,1%	23,3%	2,9
Belice	Non-Contributory Pension Programme	sí	sí	no	67/65	30,0%	12,5%	1,9
Bolivia	Renta Dignidad	no	no	no	60	91,0%	12,6%	2,4
Brasil	Previdencia Rural	no		sí	60/55	86,0%	17,2%	5,0
	Beneficio de Prestacao Continuada	sí	sí	no	65	12,0%	33,0%	..
Chile	Pensión Básica Solidaria de Vejez	sí	sí	no	65	83,0%	12,0%	2,1
Colombia	PPSAM	sí	sí	sí	57/52	44,0%	4,3%	1,0
Costa Rica	Régimen No Contributivo	sí	sí	no	65	59,0%	17,8%	3,2
República Dominicana	Nonagenarios	sí	sí	no	60	..	n.a.	3,0
Ecuador	Pensión para Adultos Mayores	sí	sí	no	65	56,0%	7,7%	1,8
El Salvador	Pensión Básica Universal	sí	sí	sí	70	17,0%	12,2%	2,2
Guatemala	Aporte económico del Adulto Mayor	sí	sí	no	65	16,0%	18,0%	2,8
Guyana	Old Age Pension	no	no	no	65	151,0%	18,0%	2,4
Haití								
Honduras								
Jamaica	PATH	sí	sí	no	60	24,0%	2,0%	0,5
México	65 y más	no	sí	sí	65	63,0%	5,0%	0,6
Nicaragua								
Panamá	100 a los 70	no	sí	no	70	81,0%	12,6%	1,7
Paraguay	Pensión alimentaria	sí	sí	no	65	29,0%	29,3%	4,4
Perú	Pension 65	sí	sí	sí	65	41,0%	8,6%	1,3
Surinam								
Trinidad y Tobago	Senior Citizen Pension	sí	sí	no	65	99,0%	30,5%	4,6
Uruguay	Pensiones no contributivas	sí	sí	no	70	7,0%	22,0%	3,3
Venezuela, RB	Gran Misión Amor Mayor	sí	sí	no	60/55	23,0%	18,0%	6,9

Nota: La riqueza de la pensión social es el valor actual del flujo de pagos en los niveles actuales de edad de elegibilidad hasta la muerte, con base en las tablas de mortalidad específicas de los países.

Fuente: Rofman et al. (2013), Social Pension Database HelpAge, Encuestas en hogares y cálculos propios del autor.

Fuente: Modelos pensionales de la OCDE, 2014.

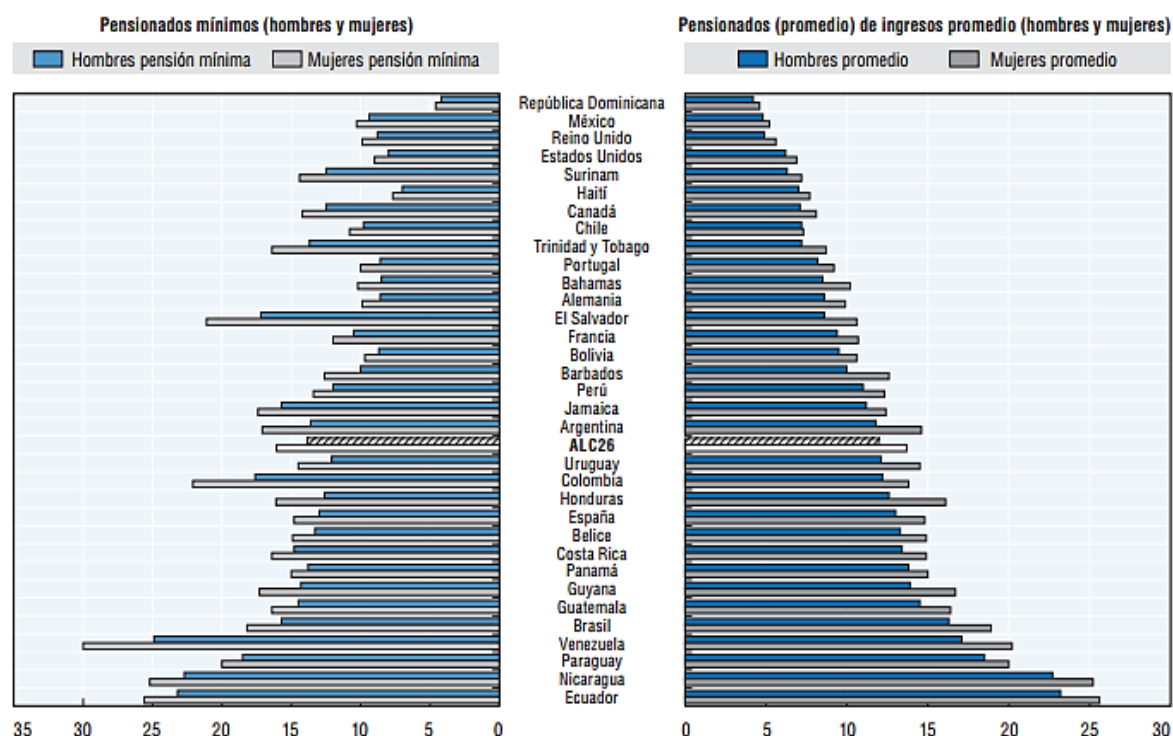
Otro aspecto importante para conocer el panorama de pensiones es la medición de la riqueza de la pensión que para este caso el valor es más alto en las mujeres en la mayoría de los países consultados, influyendo la edad para pensionarse que generalmente es más corta en el género femenino y esto sumado a una mayor esperanza de vida y las reglas de indexación, que es decir, los incrementos en el valor de la pensión según el crecimiento salarial anual ayudan a que ellas tengan periodos de pago más altos y se incrementen sus niveles de ingreso.

Tabla 3. Riqueza bruta de las pensiones por ingresos

Múltiples ingresos brutos anuales individuales									Múltiples ingresos brutos anuales individuales																										
0.5				1.0				2.0				3.0				0.5				1.0				2.0				3.0							
Hombres									Mujeres									Hombres									Mujeres								
Argentina	13,6	11,8	10,8	10,5	17,1	14,6	13,4	13,0	Nicaragua	22,7	22,7	18,1	18,1	25,2	25,2	20,2	20,2																		
Bahamas	8,5	8,5	5,1	3,4	10,2	10,2	6,1	4,1	Panamá	13,8	13,8	13,8	13,8	15,0	15,0	15,0	15,0																		
Barbados	10,0	10,0	8,4	5,6	12,6	12,6	10,6	7,0	Paraguay	18,5	18,5	18,5	18,5	20,0	20,0	20,0	20,0																		
Belice	13,3	13,3	11,2	7,4	14,9	14,9	12,4	8,3	Perú	12,0	11,0	5,5	3,7	13,4	12,3	6,2	4,1																		
Bolivia	8,7	9,5	7,9	7,3	9,7	10,6	8,8	8,2	Surinam	12,5	6,3	3,1	2,1	14,4	7,2	3,6	2,4																		
Brasil	15,7	16,3	17,5	14,7	18,2	18,9	20,3	17,0	Trinidad y Tobago	13,7	7,2	7,6	7,6	16,4	8,7	9,1	9,1																		
Chile	9,8	7,2	6,4	6,4	10,8	7,3	5,6	5,5	Uruguay	12,1	12,1	14,1	16,0	14,5	14,5	16,8	19,0																		
Colombia	17,6	12,2	12,2	12,2	22,1	13,8	13,8	13,8	Venezuela	24,9	17,1	13,1	11,8	30,0	20,2	15,3	13,7																		
Costa Rica	14,8	13,4	13,4	13,4	16,4	14,9	14,9	14,9	ALC26	13,9	12,0	10,8	10,1	16,1	13,7	12,3	11,4																		
República Dominicana	4,2	4,2	4,2	4,2	4,6	4,6	4,6	4,6	Países de la OCDE																										
Ecuador	23,2	23,2	23,2	23,2	25,6	25,6	25,6	25,6	Canadá	12,5	7,1	3,6	2,4	14,2	8,1	4,1	2,7																		
El Salvador	17,2	8,6	5,4	5,4	21,1	10,6	5,3	5,0	Francia	10,5	9,4	7,1	6,3	12,0	10,7	8,1	7,2																		
Guatemala	14,5	14,5	14,5	14,5	16,4	16,4	16,4	16,4	Alemania	8,6	8,6	6,7	4,5	9,9	9,9	7,7	5,1																		
Guyana	14,3	13,9	13,9	10,9	17,3	16,7	16,7	13,1	Portugal	8,6	8,2	8,0	7,9	10,0	9,2	9,0	8,9																		
Haití	7,0	7,0	7,0	7,0	7,7	7,7	7,7	7,7	España	13,0	13,0	10,1	6,7	14,8	14,8	11,5	7,6																		
Honduras	12,6	12,6	12,6	12,6	16,1	16,1	16,1	16,1	Reino Unido	8,8	4,9	2,6	1,7	9,9	5,6	2,9	1,9																		
Jamaica	15,7	11,2	9,0	6,7	17,4	12,4	9,9	7,4	Estados Unidos	8,0	6,2	4,6	3,3	9,0	6,9	5,1	3,7																		
México	9,4	4,8	4,5	4,4	10,3	5,2	4,5	4,4																											

Fuente: Modelos pensionales de la OCDE, 2014.

Tabla 4. Riqueza bruta de las pensiones por nivel de ingresos y sexo



Nota: Los países están clasificados de acuerdo a la riqueza bruta de la pensión de los pensionados mínimos (hombres).

Fuente: Modelos pensionales de la OCDE, 2014.

Con respecto a la riqueza de la pensión neta, como su indicador equivalente en términos brutos, representa el valor actual del flujo de prestaciones pensionales durante la vida. Pero también tiene en cuenta los impuestos y contribuciones a la seguridad social cancelados sobre los ingresos de la pensión. Ambas figuras sobre la riqueza de la pensión se expresan como múltiplo del ingreso individual bruto. Para las personas con ingreso promedio, la riqueza de la pensión neta para los países de América Latina y el Caribe (ALC) es en promedio 11,6 veces el ingreso individual bruto para los hombres y 13,3 para las mujeres. Las cifras son más altas para las mujeres nuevamente porque tienen una mayor esperanza de vida,²³ además Colombia tiene buenos indicadores sobresaliendo de igual manera el género femenino.

²³ Panorama de las Pensiones en América Latina y el Caribe 2015.

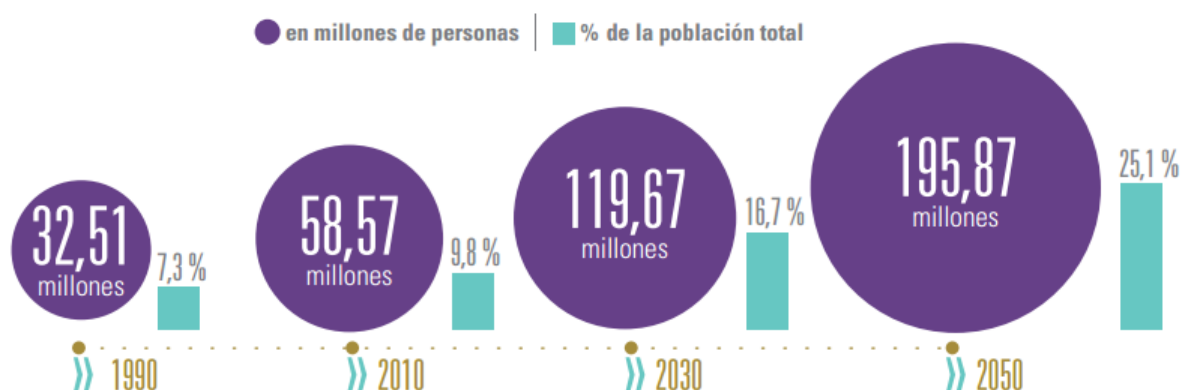
Tabla 5. Riqueza neta de las pensiones por ingresos

Múltiplo del ingreso bruto individual anual									Múltiplo del ingreso bruto individual anual																						
0.5				1.0				2.0				3.0				0.5				1.0				2.0				3.0			
Hombres								Mujeres								Hombres								Mujeres							
Argentina	13,2	11,4	10,3	9,4	16,6	14,2	12,9	11,8	Nicaragua	22,7	22,7	18,1	18,1	25,2	25,2	20,2	20,2														
Bahamas	8,5	8,5	5,1	3,4	10,2	10,2	6,1	4,1	Panamá	12,9	12,9	12,9	12,9	14,0	14,0	14,0	14,0														
Barbados	10,0	10,0	8,4	5,6	12,6	12,6	10,6	7,0	Paraguay	18,5	18,5	18,0	17,7	20,0	19,9	19,4	19,1														
Belice	13,3	13,3	11,2	7,4	14,9	14,9	12,4	8,3	Perú	12,0	11,0	5,5	3,7	13,4	12,3	6,2	4,1														
Bolivia	8,5	9,2	7,6	7,1	9,5	10,3	8,6	8,0	Surinam	11,9	6,0	3,0	2,0	13,7	6,9	3,4	2,3														
Brasil	15,7	16,3	17,5	14,7	18,2	18,9	20,3	17,0	Trinidad and Tobago	13,7	7,2	7,6	7,1	16,4	8,7	9,1	8,5														
Chile	9,1	6,7	5,9	5,9	10,1	6,8	5,2	5,1	Uruguay	10,8	10,3	11,1	12,4	13,0	12,3	13,3	14,7														
Colombia	11,8	8,2	8,2	8,2	14,9	9,3	9,3	9,3	Venezuela	23,4	16,0	12,3	11,0	28,2	19,0	14,4	12,8														
Costa Rica	14,8	13,4	13,4	13,1	16,4	14,9	14,9	14,6	ALC26	13,3	11,6	10,3	9,5	15,4	13,3	11,7	10,7														
República Dominicana	4,2	4,2	4,2	4,2	4,6	4,6	4,6	4,6	Países de la OCDE																						
Ecuador	23,2	23,2	23,2	23,2	25,6	25,6	25,6	25,6	Canadá	12,5	7,1	3,6	2,4	14,2	8,1	4,1	2,7														
El Salvador	15,3	7,7	4,8	4,8	18,8	9,4	4,7	4,5	France	10,1	8,4	6,1	5,3	11,5	9,5	7,0	6,0														
Guatemala	14,5	14,5	14,5	14,5	16,4	16,4	16,4	16,4	Alemania	7,8	7,0	5,0	3,3	8,9	8,1	5,7	3,8														
Guyana	14,3	13,9	11,8	9,0	17,3	16,7	14,2	10,8	Portugal	8,6	8,1	7,2	6,6	10,0	9,1	8,1	7,4														
Haití	7,0	7,0	7,0	6,8	7,7	7,7	7,7	7,5	España	12,2	11,1	8,1	5,4	13,9	12,5	9,2	6,1														
Honduras	12,6	12,6	12,6	12,6	16,1	16,1	16,1	16,1	Reino Unido	8,7	4,8	2,5	1,7	9,8	5,4	2,8	1,9														
Jamaica	15,7	11,2	9,0	6,7	17,4	12,4	9,9	7,4	Estados Unidos	7,9	5,9	4,2	3,0	8,8	6,6	4,7	3,4														
México	9,4	4,8	4,5	4,4	10,3	5,2	4,5	4,4																							

Fuente: Modelos pensionales de la OCDE.

Para el caso de América Latina y el Caribe según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima que el número de habitantes mayores de 60 años se duplicará en el 2030 presentando el 16,7% de la población, además se calcula que la cantidad de adultos maduros sobrepasen la población de personas mayores de 20 años para el 2061.

Figura 6. Población de 60 años y más en América Latina y el Caribe

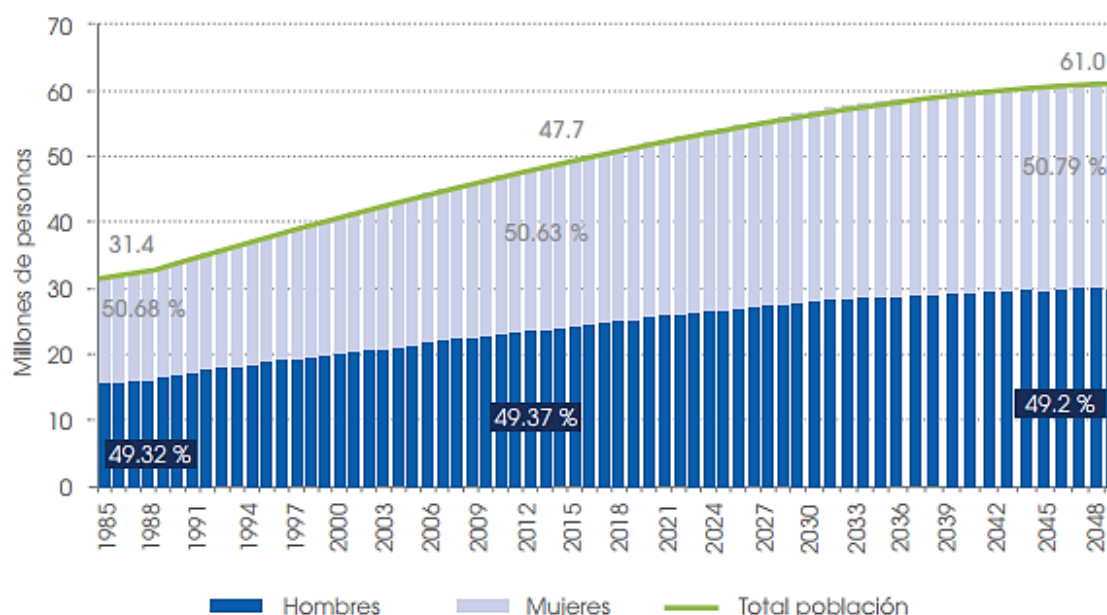


Fuente: Cepal, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA) de Naciones Unidas.

2.1.2.2 Panorama Nacional

Para Colombia la situación es similar a la de Latinoamérica y el Caribe encontrando una tendencia creciente de la población para ambos géneros, lo que permite deducir que la cantidad de hogares compuestos por adultos mayores tiende a incrementarse, sobresaliendo el porcentaje de personas del sexo femenino, en zonas rurales y urbanas, las mujeres conviven en mayor proporción en hogares de tres generaciones, es decir, con hijos y nietos debido a que los niveles de viudez son considerables y sus niveles de longevidad son elevados.

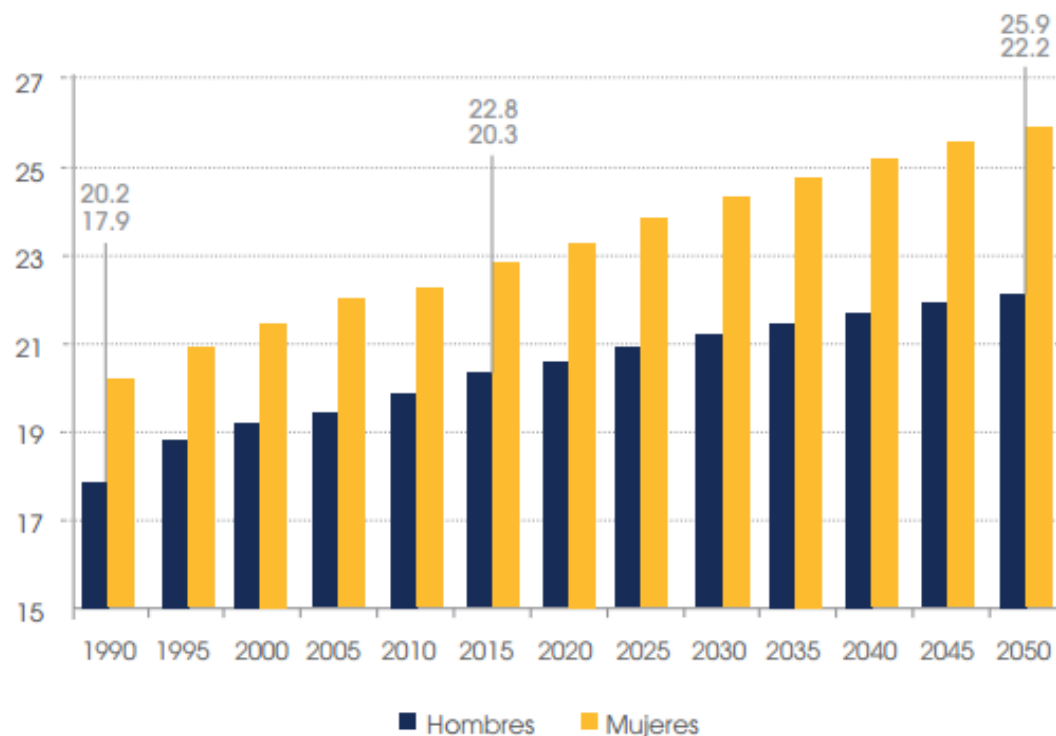
Figura 7. Evolución población total nacional y por sexo (millones de personas), 1985 – 2050



Fuente: Dane 2014, elaboración Misión Colombia Envejece, Fundación Saldarriaga y Concha, Fedesarrollo 2015.

Además según los índices de expectativa de vida y confirmando las apreciaciones de la CEPAL, para Colombia el margen de personas de 60 años se incrementará en 5 años para ambos géneros aproximadamente, esto significa que para el 2015 de 20.3% aumentará para los hombres a 22.2% en el 2050 y para las mujeres de 22.8% en el 2015 subirá a 25.9% para el 2050 creciendo la brecha de entre géneros en un 1.2 pp para el 2050 cómo lo describe la siguiente figura.

Figura 8. Expectativa de vida en Colombia a los 60 años, 1990 – 2050

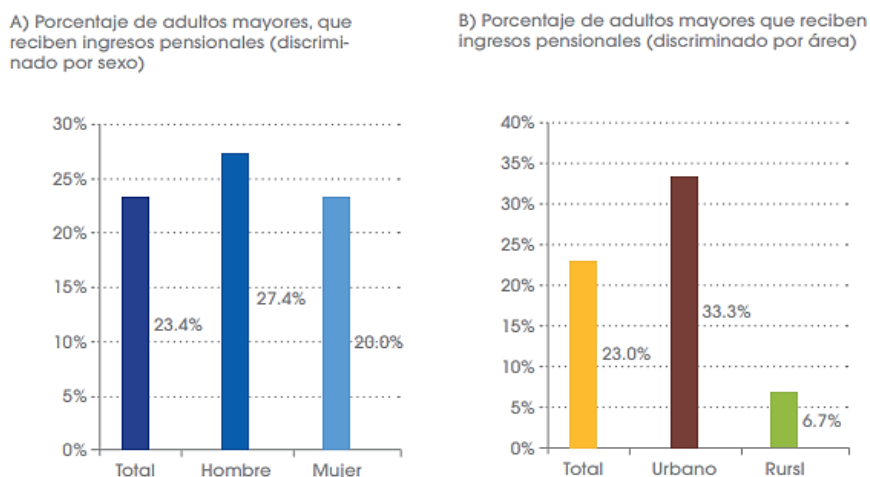


Fuente: Dane 2014, elaboración Misión Colombia Envejece 2015.

Con respecto a la cobertura del país las altas tasas de informalidad impiden que toda la población pudiera acceder en su totalidad a la pensión.

Sin embargo el Gobierno Nacional a través de programas como Colombia Mayor propende alcanzar la mayor proporción de adultos mayores que no cumplen con las condiciones para acceder a la pensión ampliando la cobertura.

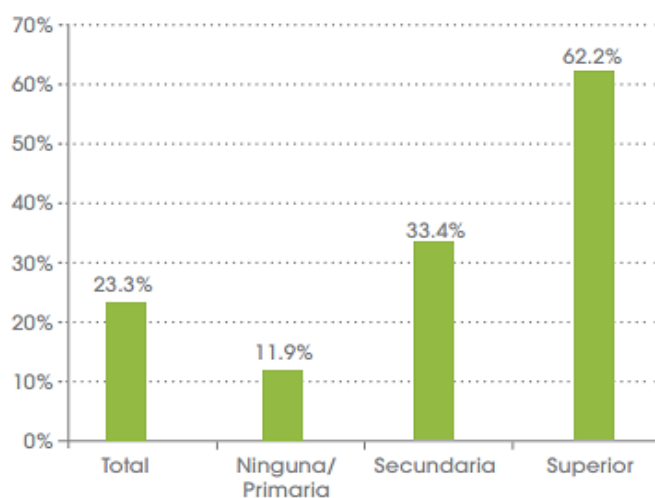
Figura 9. Porcentaje de personas de 60 años y más que reciben pensión



Fuente: Encuesta Calidad de Vida 2013, elaborado por Fundación Saldarriaga y Concha

Es posible confirmar que los hombres en mayor proporción son quienes tienen acceso a la pensión, siendo la zona urbana donde se encuentra la mayor cantidad por las condiciones laborales. Además el nivel educativo también incide en la oportunidad de acceder a un trabajo estable y mejor remunerado.

Figura 10. Porcentaje de adultos de 60 años y más que reciben pensión, por nivel educativo



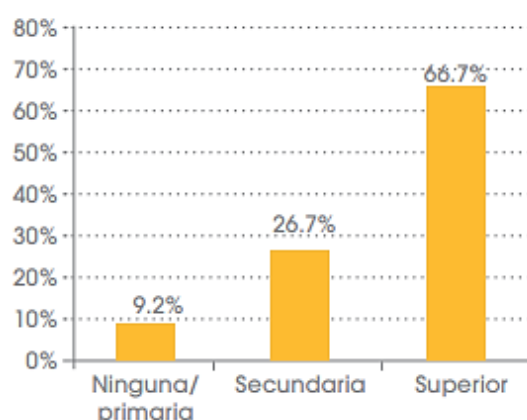
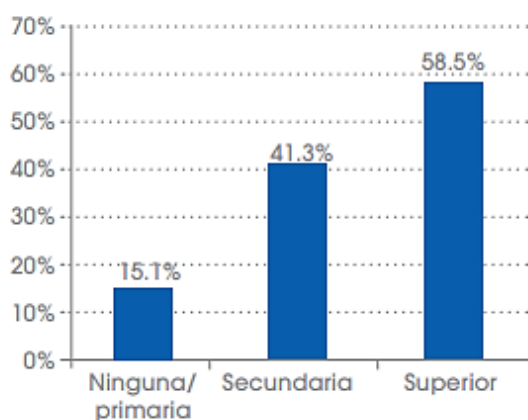
Fuente: Encuesta Calidad de Vida 2013, elaborado por Fundación Saldarriaga y Concha

Aunque la cantidad de mujeres es inferior a los hombres la proporción de ingresos pensionales con educación superior es más alta, su principal ingreso se encuentra entre 1 y 2 SMMLV.

Figura 11. Porcentaje de adultos de 60 años y más que reciben pensión, por nivel educativo y sexo

A) Porcentaje de hombres que reciben ingresos pensionales (discriminado por nivel educativo)

B) Porcentaje de mujeres que reciben ingresos pensionales (discriminado por nivel educativo)



Fuente: Encuesta Calidad de Vida 2013, elaborado por Fundación Saldarriaga y Concha

Con respecto a los regímenes actuales en Colombia, para el de Prima Media RPM, la mayor proporción de ingresos se encuentra para ambos géneros en 1 y 2 SMMLV.

Tabla 6. Pensionados por vejez en Colombia – Régimen de Prima Media

EDADES	SALARIOS MINIMOS													
	<=2		>2 <=4		>4 <=7		>7 <=10		>10 <=13		>13 <=16		>16	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
0- 19	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20-24	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25-29	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
30-34	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
35-39	4	14	4	1	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-
40-44	99	22	51	9	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-
45-49	410	115	233	20	11	4	1	2	-	-	-	-	-	-
50-54	311	286	118	57	16	7	2	6	-	1	-	3	1	-
55-59	1.659	49.648	1.626	16.002	553	5.722	147	1.859	76	634	22	267	29	269
60-64	64.287	94.879	25.555	23.430	10.491	7.906	3.886	2.279	1.697	798	958	343	1.062	252
65-69	93.719	71.187	28.686	15.751	11.977	4.711	4.274	1.336	1.814	435	1.094	147	742	65
70-74	65.320	41.423	19.148	8.204	7.779	2.315	2.613	583	1.250	220	696	66	136	19
75-79	43.101	26.893	12.622	3.111	4.829	815	1.596	162	863	61	361	8	30	4
80-84	27.957	15.610	5.096	955	1.874	185	511	24	258	8	57	2	10	-
85-89	15.975	8.117	1.523	229	405	36	130	5	53	2	2	2	-	-
90-94	5.076	2.538	251	39	75	8	10	-	3	1	2	-	1	1
95-100	1.017	615	47	5	5	1	1	1	1	-	-	-	-	-
100-104	168	105	12	5	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	319.114	311.452	94.973	67.827	38.021	21.712	13.171	6.257	6.015	2.160	3.192	838	2.012	610

Fuente: Superfinanciera de Colombia, elaboración propia, cifras a Noviembre de 2015.

Quienes acceden en una mayor proporción a la pensión por invalidez son los hombres con ingresos hasta de 2SMMLV, especialmente en los rangos de 60 a 64 años, 65 a 69 años y menor cantidad en adelante.

Tabla 7. Pensionados por invalidez en Colombia – Régimen de Prima Media

EDADES	SALARIOS MINIMOS													
	<=2		>2 <=4		>4 <=7		>7 <=10		>10 <=13		>13 <=16		>16	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
0- 19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20-24	12	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25-29	96	17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
30-34	267	110	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
35-39	572	305	12	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
40-44	1.220	696	24	9	5	3	-	-	-	-	-	-	-	-
45-49	2.590	1.608	81	51	17	5	2	-	-	-	-	-	-	-
50-54	4.507	3.207	190	106	87	25	8	6	-	-	-	-	-	-
55-59	6.511	4.151	402	80	165	18	7	4	4	-	1	-	-	-
60-64	6.815	3.357	243	55	67	10	8	1	1	-	2	-	-	-
65-69	4.827	2.749	93	19	18	5	3	-	1	-	-	-	-	-
70-74	3.247	1.709	54	9	6	1	-	-	1	-	-	-	-	-
75-79	2.049	1.069	45	3	4	-	-	-	1	-	-	-	-	-
80-84	1.235	603	19	1	2	-	-	-	-	-	2	-	-	-
85-89	548	263	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
90-94	162	74	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
95-100	33	9	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
100-104	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	34.695	19.930	1.172	337	371	67	26	13	8	-	3	-	-	-

Fuente: Superfinanciera de Colombia, cifras a Noviembre de 2015, elaboración propia.

Para corroborar lo mencionado anteriormente quienes reciben en mayor cantidad la pensión de supervivencia que solamente se otorga a los beneficiarios del

pensionado cuando este fallece cumpliendo con unas condiciones de semanas cotizadas son las mujeres debido a su amplia tasa de longevidad.

Tabla 8. Pensionados por supervivencia en Colombia – Régimen de Prima Media

EDADES	SALARIOS MINIMOS													
	<=2		>2 <=4		>4 <=7		>7 <=10		>10 <=13		>13 <=16		>16	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
0- 19	1.462	1.446	99	111	35	34	9	8	2	4	3	-	-	-
20-24	1.174	1.249	105	108	25	21	7	4	1	1	-	-	1	-
25-29	143	426	14	27	9	5	-	-	-	2	-	1	-	-
30-34	159	1.073	8	41	1	20	-	4	-	-	-	-	-	-
35-39	292	2.602	20	133	6	33	1	5	-	-	-	3	-	1
40-44	540	5.293	26	250	4	74	1	20	-	2	-	1	1	-
45-49	1.206	9.709	64	550	14	162	4	35	-	7	-	2	-	2
50-54	2.110	15.494	96	1.210	20	340	7	63	1	25	1	8	-	4
55-59	2.881	21.518	198	2.101	30	627	7	144	2	62	1	19	1	4
60-64	3.423	25.650	318	3.014	64	916	8	225	4	82	-	28	1	9
65-69	3.388	27.599	306	3.194	94	956	15	237	6	103	2	44	4	10
70-74	2.928	26.567	255	3.088	66	992	24	209	3	108	-	33	2	5
75-79	2.458	27.039	192	2.388	50	724	6	175	3	83	-	20	1	3
80-84	1.675	21.552	82	1.383	22	356	6	92	1	27	-	7	-	4
85-89	1.080	14.757	54	651	13	137	1	31	-	13	-	2	-	1
90-94	382	5.490	10	204	2	59	1	6	-	2	-	-	-	-
95-100	113	1.555	6	51	3	10	-	2	-	2	-	-	-	-
100-104	30	302	1	4	-	1	-	1	-	-	-	-	-	2
TOTAL	25.444	209.330	1.854	18.508	459	5.467	97	1.261	23	523	7	168	11	45

Fuente: Superfinanciera de Colombia, elaboración propia, cifras a Noviembre de 2015.

En definitiva la mayor proporción de los ingresos se encuentran concentrados en el Fondo Moderado especialmente en 2 SMMLV.

Tabla 9. Salarios Mínimos Legales Vigentes por clasificación de fondo

Salarios Mínimos	Moderado	Conservador	Mayor Riesgo	Total	%	% Acumulado
<=2	10.673.294	506.189	30.809	11.210.292	85%	85%
> 2 a <= 4	934.635	42.666	5.404	982.705	7%	92%
> 4 a <= 16	633.683	35.830	8.039	677.552	5%	97%
> a 16	331.581	19.916	2.357	353.854	3%	100%
Total	12.573.193	604.601	46.609	13.224.403	100%	

Fuente: Superfinanciera de Colombia, elaboración propia, cifras a Noviembre de 2015.

Con respecto a diciembre de 2014 el Fondo Moderado creció en un 6%, de igual manera lo hizo el Fondo de Mayor Riesgo con un 4%, por el contrario el Fondo Conservador decreció en -1%.

Al desarrollarse el ingreso en este tipo de personas, la oferta de productos dirigidos a este segmento se ha venido incrementando, empezando por los países Europeos que son pioneros debido a la cantidad de habitantes que poseen estas características de edad.

Particularmente en Colombia la oferta de productos pasa por elementos de cuidado personal, servicios médicos y de rehabilitación, planes vacacionales y productos financieros por supuesto.

Siendo este un grupo de personas con necesidades y sueños por cumplir, las entidades financieras vieron un potencial poco explorado, donde incluyen a los pensionados como clientes, algunos de ellos se especializaron en generar ofertas adecuadas a su necesidad, créditos que facilitan la obtención de recursos para su necesidad autorizando el descuento del préstamo a la empresa que le paga su mesada y que a su vez esta traslade el valor correspondiente a la cuota mensual para cubrir esa obligación, conocida como crédito de Libranza, también están disponibles las Tarjetas de Crédito; entre los productos para promover el ahorro se encuentran las Cuentas de Ahorros, algunas de ellas diseñadas específicamente para recibir la mesada pensional, Certificados de Depósito a Término fijo o CDT, finalmente con el pasar de los años y para garantizar la tranquilidad de la familia al

fallecer el tomador del crédito entraron como opción de respaldo los seguros de vida que permiten dejar cancelada la obligación en caso de muerte.

Al haber considerado las fortalezas de liquidez de estas personas tanto en zonas rurales como urbanas, sus ingresos de manera mensual o quincenal según la empresa a la que prestaron sus servicios y el convenio realizado con el banco, entidades como el Banco Popular facilitan la adquisición de productos financieros para pensionados.

2.1.3 Análisis de Microentorno

Siendo Colombia una banca conservadora y poco competitiva a nivel financiero además un país atractivo para la inversión extranjera, algunas entidades ingresaron al país como Citibank, Scotiabank, BBVA y el chileno Corpbanca, reduciendo la participación de mercado de las entidades financieras nacionales.

Al transcurrir el tiempo empezaron a darse las fusiones o adquisiciones corporativas donde bancos nacionales como Megabanco, Granahorrar y Conavi, entre otros, fueron reemplazados por otras entidades más robustas y poderosas, posteriormente en los últimos años se han venido dando nuevas fusiones estratégicas donde entidades como GNB Colombia, Helm Bank, HSBC, Colpatria también sufrieron cambios.

Lo positivo es que esta serie de cambios promovieron el dinamismo en el sector y también permitieron que los clientes tuvieran más y mejores opciones al momento de comenzar una relación comercial con una entidad financiera. Además de incrementar la bancarización en las personas que antes no consideraban una oportunidad con un banco.

Tabla 10. Evolución del sistema financiero en Colombia

Entidad	Concepto
Grupo Bancolombia	(Fusión de Bancolombia, Conavi y Corfinsura) ²⁴
Banco de Bogotá	(Fusión con Megabanco)
BCSC	(Grupo conformado por los Bancos Caja Social BCSC y Colmena BCSC) ²⁵
Grupo Aval	(Conformados por los Bancos AV Villas, Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular y Porvenir) ²⁶
BBVA	(Fusión de los Bancos Bilbao Vizcaya (BBV) y por el Banco Argentaria (Corporación Bancaria de España) - BBVA es una Entidad Bancaria Española) ²⁷ en Colombia compra el Banco Ganadero
Davivienda	(Unión de los Bancos Davivienda y Bancafé) ²⁸
Banco Colpatría	(Se fusionó con el Scotiabank)
GNB Sudameris	(Se fusiona con Banco GNB Colombia y HSBC)
Itaú	(Se fusiona con Corpbanca, que adquirió el Banco Santander y el Helm Bank)

Fuente: Superfinanciera, elaboración propia, 2016.

De igual manera, se ha percibido el crecimiento de compañías de financiamiento que al cumplir con las condiciones brindadas por la Superintendencia Financiera de Colombia evolucionan como bancos, por esta razón es posible encontrar a Pichincha, Falabella, Bancoomeva, Bancompartir y Multibank que compiten ahora con las entidades financieras tradicionales.

El Retail también ha evolucionado con los cambios en el comportamiento de los clientes, encontraron eslabones en blanco que no estaban siendo atendidos oportunamente por la cantidad de trámites y garantías que exigían los bancos.

El Reatil se ha preocupado por crear productos que incrementen su nivel de fidelidad con el cliente y de igual manera faciliten la compra de sus productos en el

²⁴ WIKIPEDIA, Anexo: Entidades bancarias y financieras de Colombia <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Anexo%3AEntidades+bancarias+y+financieras+de+Colombia&oldid=90067827>, (citado en mayo 24 de 2016).

²⁵ WIKIPEDIA, Ibíd.

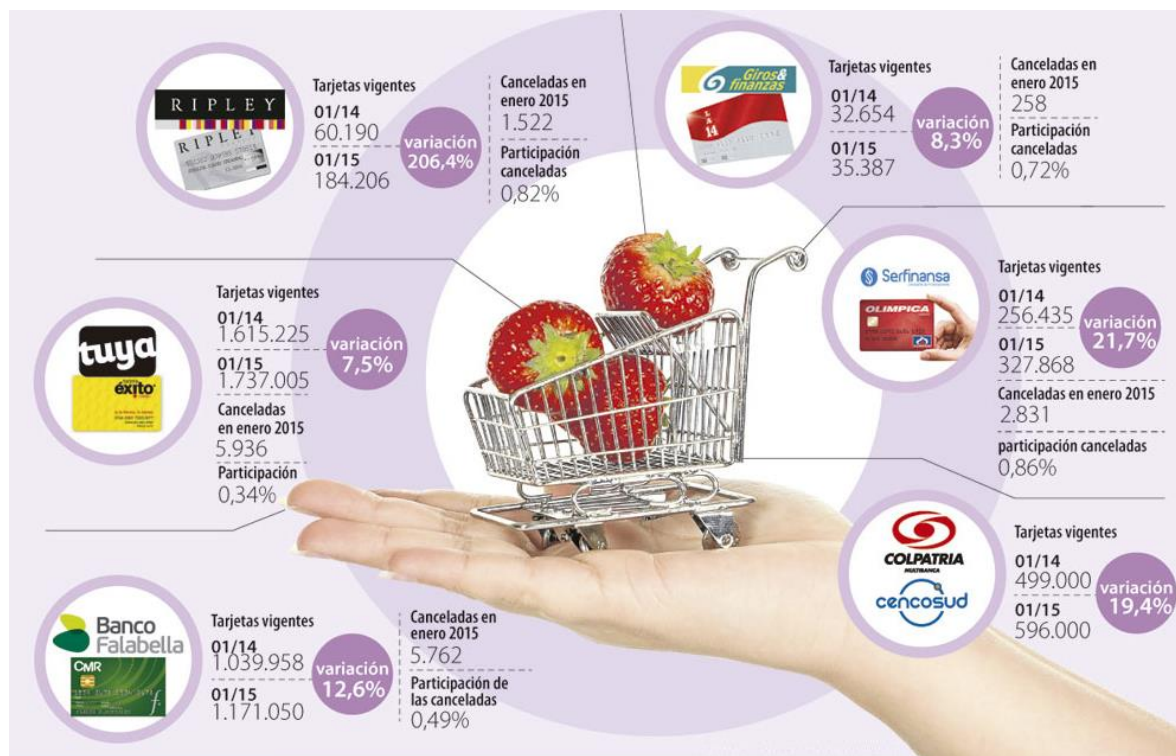
²⁶ WIKIPEDIA, Ibíd.

²⁷ WIKIPEDIA, Ibíd.

²⁸ WIKIPEDIA, Ibíd.

punto de venta, aumentando su volumen de consumo, además que les permitan obtener rápidamente una solución de financiamiento para cubrir esas necesidades, por esta razón, las Tarjetas de Crédito marca compartida ganan terreno como es el caso de Falabella, Almacenes Éxito, La 14 y Olímpica, entre otras.

Figura 12. Crecimiento de los plásticos de almacenes de cadena



Fuente: Superfinanciera/ Gráfico Diario La República/CM, 2015

(La cartera de Ripley fue comprada por el Banco Popular en febrero de 2016)

Como se evidencia, la banca colombiana ha sufrido cambios considerables en cuanto a la oferta de productos y servicios, debido al incremento de nuevos competidores con portafolios de crédito que ofrecen opciones de financiamiento atractivos para todos los segmentos, incluyendo los pensionados.

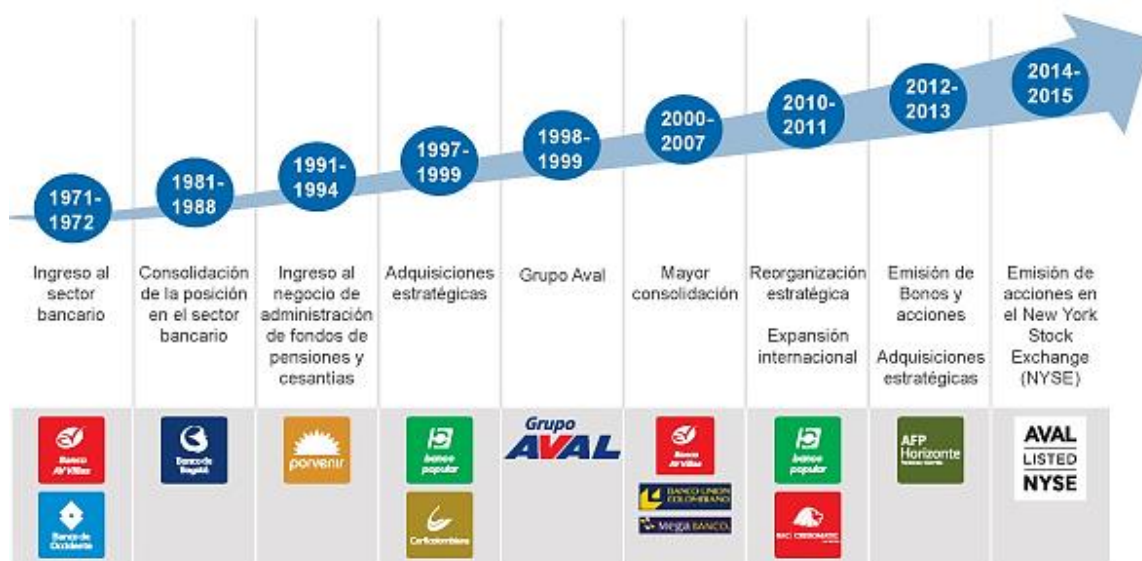
Esto también ha permitido que el consumidor financiero sea mucho más educado, se interese por conocer mejor las características y beneficios de lo que considera tomar, por esta razón, los bancos han decidido ser más agresivos en cuanto a las

actividades promocionales, modificación de condiciones del producto, procesos de adquisición, aprobación y desembolso, además de las tasas de interés.

Banco Popular

El 30 de junio de 1950, con el Decreto Ley 2143, el Banco Popular inició sus actividades siendo inicialmente una empresa oficial en expansión y con nuevas oficinas disponibles. El 21 de noviembre de 1996 el Gobierno Nacional decide poner en venta las acciones del Banco, donde el Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo LTDA. fue su comprador convirtiéndose en su principal accionista.

Figura 13. Línea de tiempo de Grupo Aval



Fuente: www.grupoaval.com – Historia

El Banco al proseguir en su proceso de mejoramiento continuo, crecimiento geográfico y con la finalidad de brindar más confianza a sus clientes, obtuvo la certificación Icontec para los productos: Crédito de Consumo Libranza-Prestayá, Audio respuesta-Línea Verde y Cajeros Automáticos, llegando a ser el primer banco certificado en todas sus oficinas a nivel nacional.

Actualmente el Banco Popular es una entidad reconocida en el sector financiero colombiano por ser una entidad de tradición, experiencia, con amplio conocimiento

en el sector oficial y en soluciones de crédito dirigido a los pensionados y empleados trabajadores.

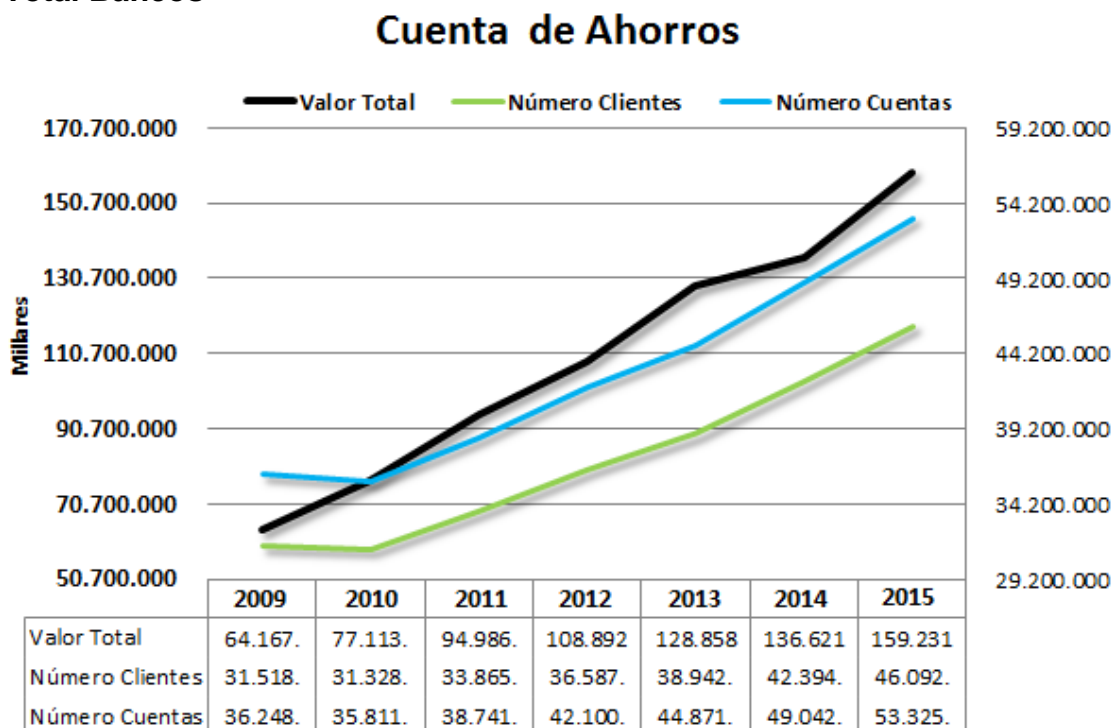
No obstante al haber sido el Banco Popular uno de los pioneros en el pago de pensiones y productos dirigidos al segmento pensionados, hoy en día gran parte de los bancos también lo hacen, por esta razón, se venía reduciendo la participación de mercado en el transcurso del tiempo, debido a que su estructura estaba basada en un mono producto con Libranzas (Prestayá). En la actualidad el Banco tiene el gran reto de ser parte activa de la dinamización de la categoría, actualizarse y ofrecer soluciones adecuadas y competitivas a las necesidades de los consumidores colombianos.

Portafolio de productos

Cuenta de Ahorros

Es una cuenta en la que personas naturales o jurídicas pueden depositar dinero o cheques, depende del tipo de cuenta cambia la periodicidad de los rendimientos por esos recursos, es posible disponer de tales sumas a través de la tarjeta débito y/o talonario.

Figura 14. Evolución de número de cuentas, número de clientes y valor total Total Bancos



Fuente: Superfinanciera, elaboración propia, cifras a Nov 2015.

Como se puede encontrar en la figura anterior las Cuentas de Ahorro tienen una tendencia creciente, siendo uno de los principales productos para bancarizar a los colombianos.

Como parte del comportamiento previsivo y organizado de los adultos mayores y comprendiendo que existe una oportunidad de satisfacer una necesidad básica de recibir la mesada pensional, algunas entidades financieras han diseñado Cuentas de Ahorro especiales para pensionados, con la finalidad de que administren esos recursos y que a su vez puedan ahorrar y disponer de su dinero cuando lo necesiten.

Tabla 11. Oferta de Cuentas de Ahorros Pensionales Competencia, diferenciales

Banco			
Nombre del producto	Cuenta Pensión	Cuenta Pensional	Cuenta de Ahorros para Pensionados
Beneficios	Permite ahorrar y este dinero no será devuelto a la entidad pagadora en caso de no retirarlo, extractos disponibles en internet, acceso al programa reconocimientos (productos financieros, tarjeta de crédito, crédito rotativo o de libre inversión y millas).	Si pertenece al Club de Nómina Preferente con el carnet podrá acceder a beneficios en convenios y descuentos. Tiene tasa de interés creciente (a mayor saldo, mayor tasa).	Apto solamente para recibir la mesada pensional, permite realizar el pago de servicios públicos a través de los canales virtuales, así como pagos de productos del Grupo AVAL. Tienen alianzas comerciales y acumulación de puntos, además de descuentos sobre las actividades de Experiencias AVAL.
Exenciones	Cuota de manejo Tarjeta Débito y transacción en Cajeros Automáticos y Corresponsales Bancarios	Transacción en Cajeros Automáticos y Talonario	Tarjeta Débito y Talonario
Medio de retiro	Tarjeta Débito y Talonario	Tarjeta Débito y Talonario	Tarjeta Débito y Talonario
Canales Disponibles	Cajeros Automáticos Oficina Corresponsales Bancarios	Cajeros Automáticos Oficina	Cajeros Automáticos Oficina Portal transaccional
Requisitos	Formato Único de Vinculación Fotocopia de Cédula al 150% Fotocopia Resolución de la pensión	Formato Único de Vinculación Fotocopia de Cédula al 150% Fotocopia Resolución de la pensión	Formato Único de Vinculación Fotocopia de Cédula al 150% Fotocopia Resolución de la pensión Manejo de la cuenta de depósito de pensión.

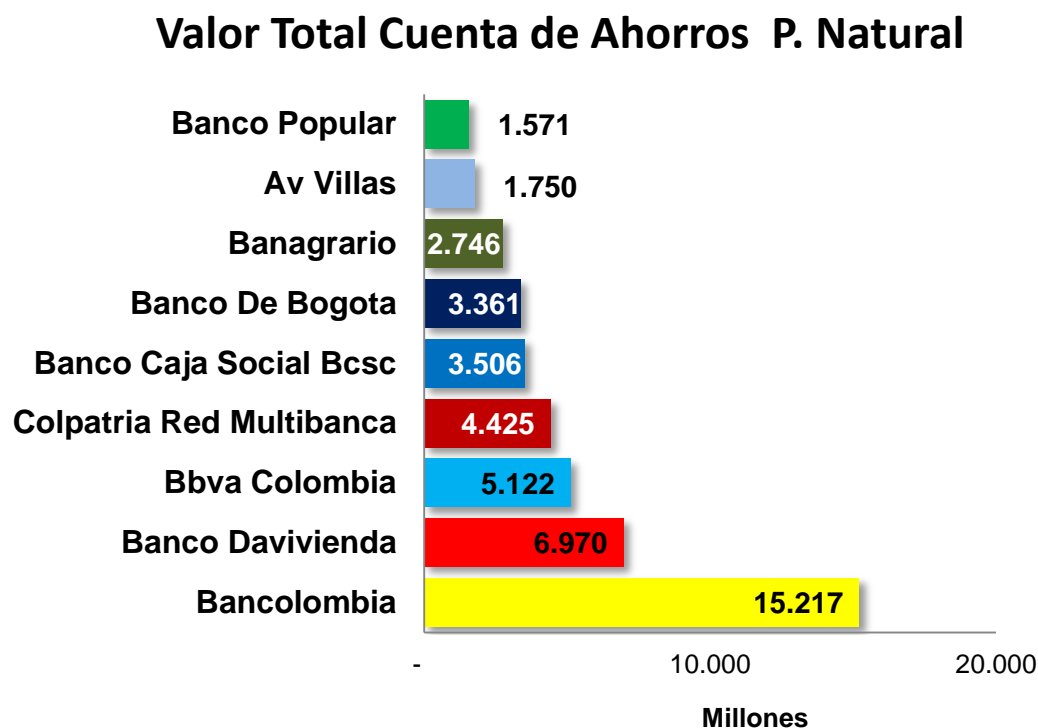
Fuente: Páginas web bancos consultados, elaboración propia, 2016.

Al diseñar estos productos algunas de las entidades seleccionadas ofrecen exoneración en la cuota de manejo o en los medios de pago (tarjeta débito o talonario) como manera de atraer al cliente, además facilitan la adquisición de otros elementos como tarjeta de crédito y créditos de consumo con el propósito de que tengan un portafolio de productos y servicios con el banco y así fidelizarlos.

Los requisitos son similares al igual que los medios de pago en las entidades consultadas, existen bancos que ofrecen el pago de pensiones en la Banca Empresarial a través de cuentas de ahorro tradicionales como lo es el caso de

Caja Social y Davivienda, por esta razón no se tuvieron en cuenta ya que no son cuentas especiales para pensionados.

Figura 15. Principales competidores Cuenta de Ahorros



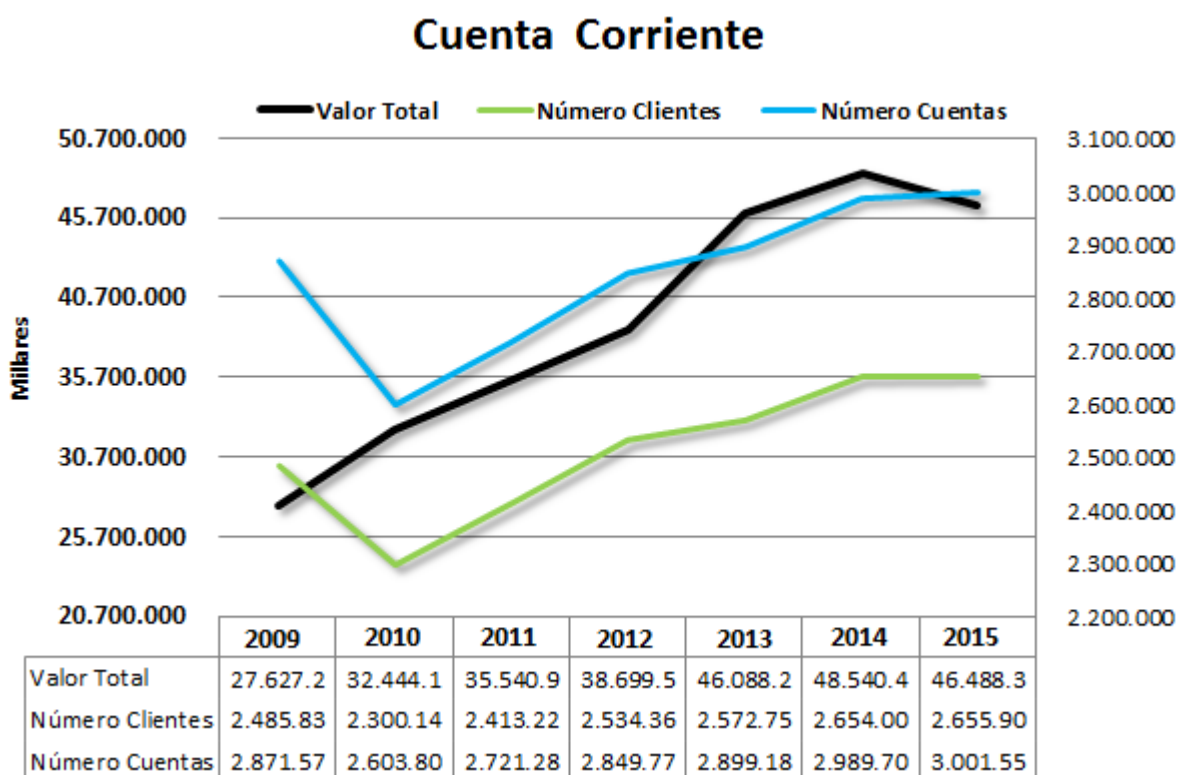
Fuente: Superfinanciera, elaboración propia, cifras a Nov 2015.

Como se encuentra en la anterior figura Bancolombia conserva el mayor valor de Cuentas de Ahorro en el país, sin embargo esta cifra tiene en cuenta la sumatoria de los convenios con empresas privadas para el pago de nóminas, cuentas de ahorros electrónicas, cuentas de ahorros transaccionales y con fin específico, además de las cuentas de pensionados.

Cuenta Corriente

Es el producto en el que personas naturales, jurídicas o entidades oficiales tienen la posibilidad de consignar sumas de dinero y cheques en la cuenta y de disponer parcial o totalmente de estos recursos mediante el empleo de la tarjeta débito y el giro de cheques.

Figura 16. Evolución de número de cuentas, número de clientes y valor total - Total Bancos

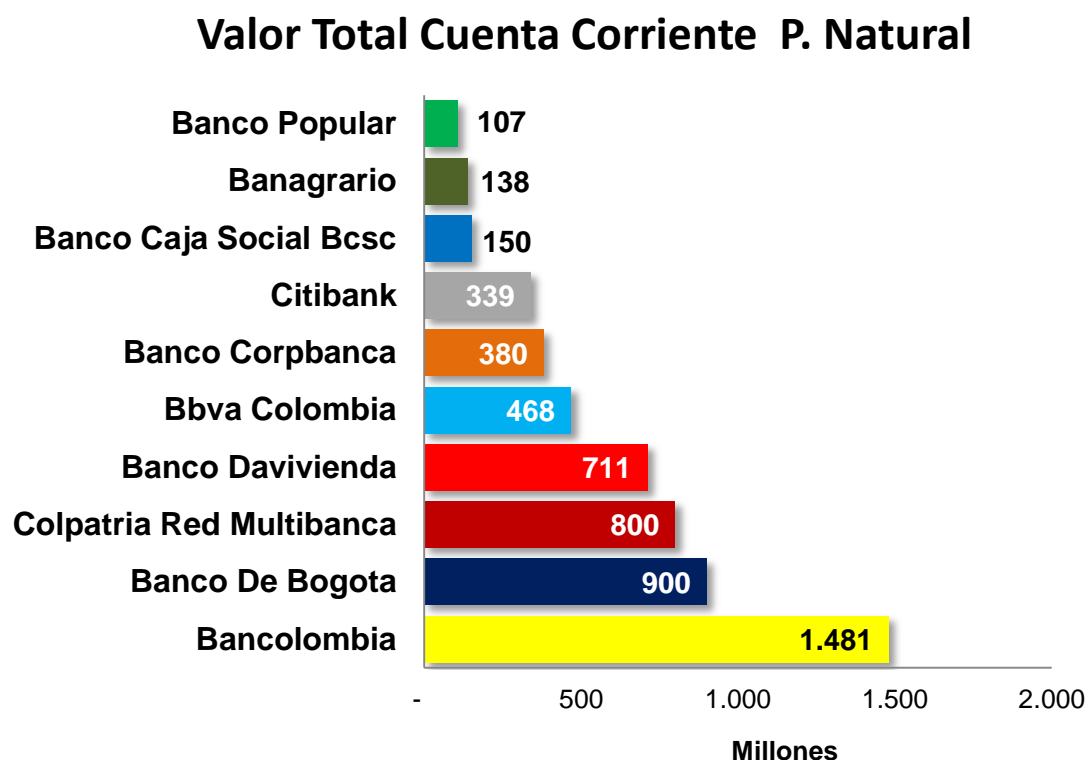


Fuente: Superfinanciera, elaboración propia, cifras a Nov 2015.

Para el Banco Popular es particular observar como a pesar del decrecimiento en el valor total de la cartera, permanecen en constante crecimiento el número de cuentas y número de clientes.

Al igual que la Cuenta de Ahorros, la Cuenta Corriente también presenta un comportamiento similar donde un cliente puede tener más de una cuenta activa.

Figura 17. Principales competidores Cuenta Corriente



Fuente: Superfinanciera, elaboración propia, cifras a Nov 2015.

Al igual que ocurre con la Cuenta de Ahorros, Bancolombia es el líder en este producto seguido por Banco de Bogotá, sin embargo entre las cuentas corrientes no existen grandes diferenciales y no se encuentran productos dirigidos específicamente a clientes pensionados, la oferta cambia entre cada uno de ellos principalmente por la cobertura, el valor y la tasa aprobada del sobregiro y el monto de apertura, porque en el número de cheques y la facilidad de tener tarjeta débito son similares. Se encuentra que personas jubiladas pueden tener un portafolio de productos con ambas cuentas (ahorro y corriente) abiertas para diferentes propósitos.

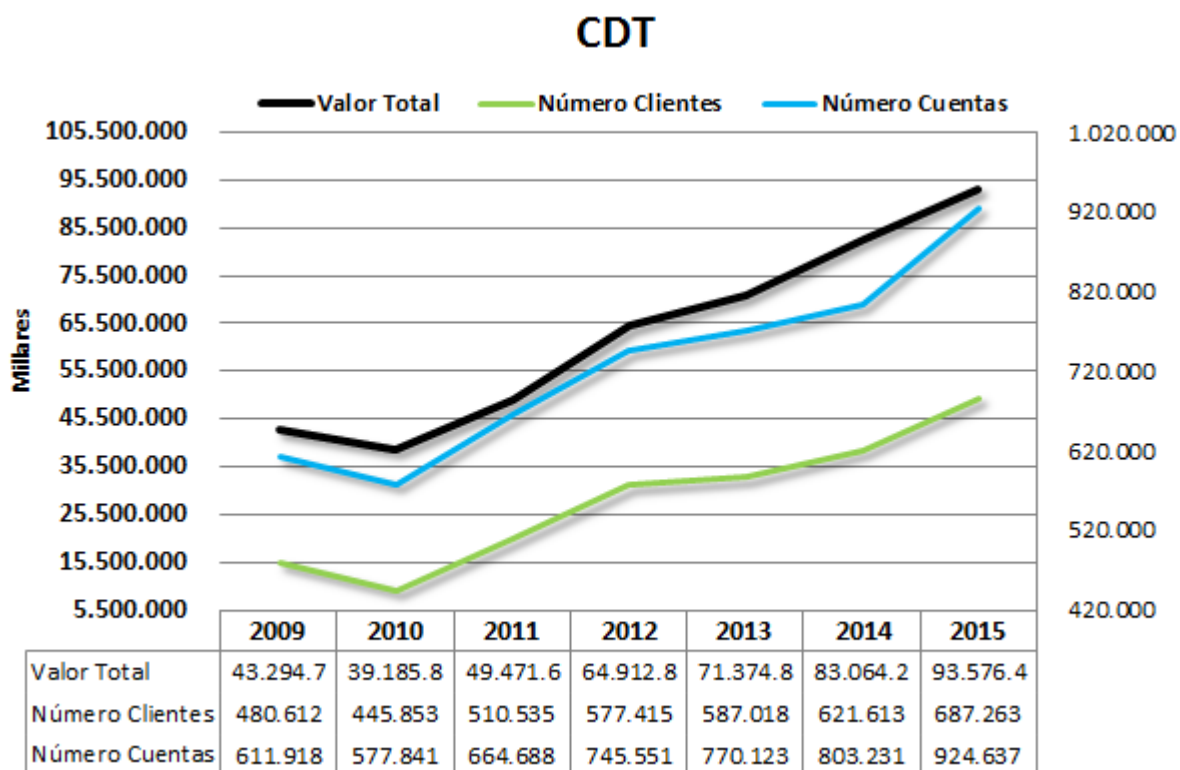
Certificados de Depósito a Término – CDT

Es un Título valor que expide una entidad financiera a nombre del cliente ya sea persona natural o jurídica que a través de un depósito entregado al banco y anteriormente pactado entre las partes generará rendimientos a un tiempo y una tasa establecida, en caso de no notificarse con antelación el pago del CDT, se procederá a su renovación automática.

Existen varios tipos de CDT los que se pueden abrir por internet, el que es necesario dirigirse al banco y le entregan un documento físico que será indispensable para el momento de la finalización y para retirar el dinero, por último el “desmaterializado” donde la entidad con la que se apertura el CDT entrega un soporte que lo certifica, pero que no es necesario al momento de retirar los recursos.

Con respecto a las tasas estas pueden ser fijas que su valor se mantiene constante durante el tiempo de vigencia del CDT o variables y estarían sujetas al valor de DTF y a la evolución de la inflación, por esta razón la primera opción es la más contemplada entre los consumidores financieros.

Figura 18. Evolución de número de cuentas, número de clientes y valor total - Total Bancos



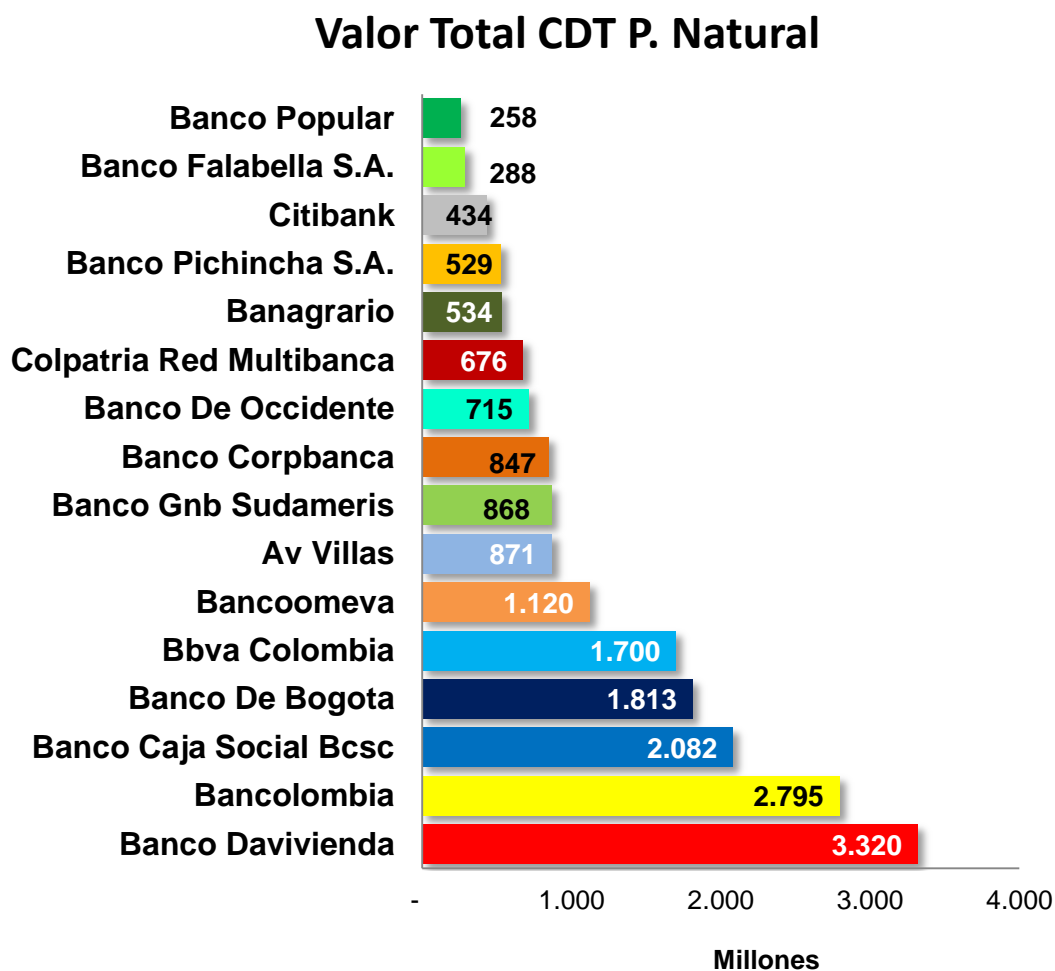
Fuente: Superfinanciera, elaboración propia, cifras a Nov 2015.

Es considerada como una de la principales opciones de inversión, donde dependiendo de la entidad financiera los criterios para definir sus tasas varían, la periodicidad de cambio de las tasas es aproximadamente cada 20 días en la mayoría de las entidades a menos que por disposición del Banco de la Republica

o una entidad reguladora como a Superintendencia Financiera de Colombia se cambien las tasas, sus plazos están desde 30 días hasta más de 540 días, otra variable que incide es que entre mayor sea el monto de dinero a depositar el valor de la tasa se incrementa.

Con respecto a la competencia de este producto que inicialmente en Colombia era poco promovido, con el ingreso al país de BBVA y su producto Libreton, se observó el potencial oculto que tenía el producto ya que se realizaron actividades donde por abrir un CDT con determinado valor recibía como obsequio un electrodoméstico, esto dinamizó el mercado y permitió que otras entidades también contemplaran opciones para captar un mayor número de clientes.

Figura 19. Principales competidores CDT



Fuente: Superfinanciera, elaboración propia, cifras a Nov 2015.

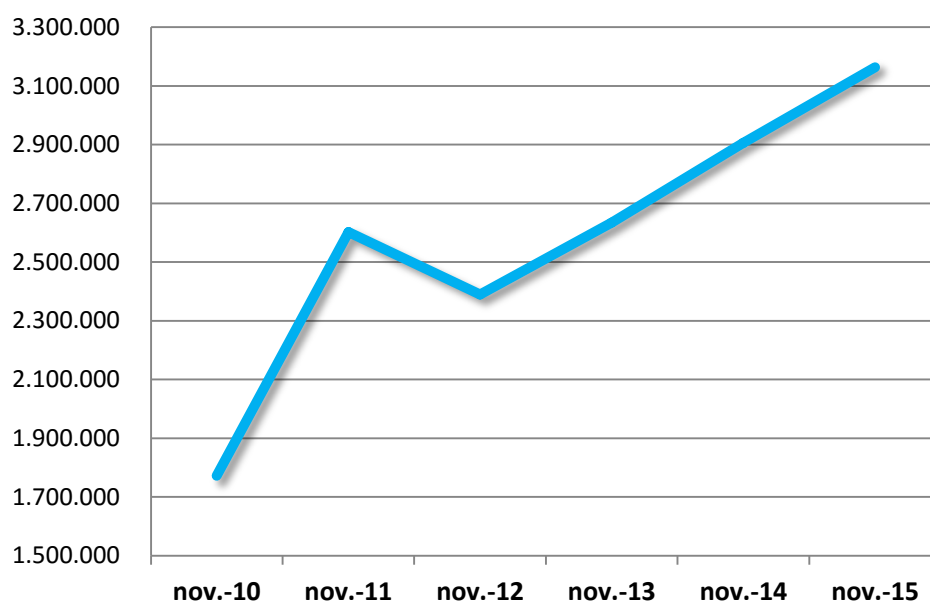
Actualmente la principal entidad en tener valores por este producto es Davivienda seguido de Bancolombia, aunque al revisar a profundidad los portafolios existentes estos se encuentran dirigidos a persona natural y jurídica, pero no se encontró una oferta exclusiva para pensionados.

Tarjeta de Crédito

Es una opción de financiamiento para consumo, que a través de un plástico, ósea de una Tarjeta de Crédito le permite al tarjetahabiente realizar compras nacionales o internacionales en establecimientos comerciales físicos o por internet con diferidos de hasta máximo 36 meses, hacer avances en efectivo o transferirlos directo a su cuenta, disfrutar de convenios con establecimientos comerciales y en algunos casos acumular puntos o millas redimibles en premios o descuentos.

Las franquicias más conocidas son Visa y MasterCard, además algunos bancos manejan franquicias exclusivas como Bancolombia con American Express, Davivienda con Diners y Banco de Occidente con Credencial.

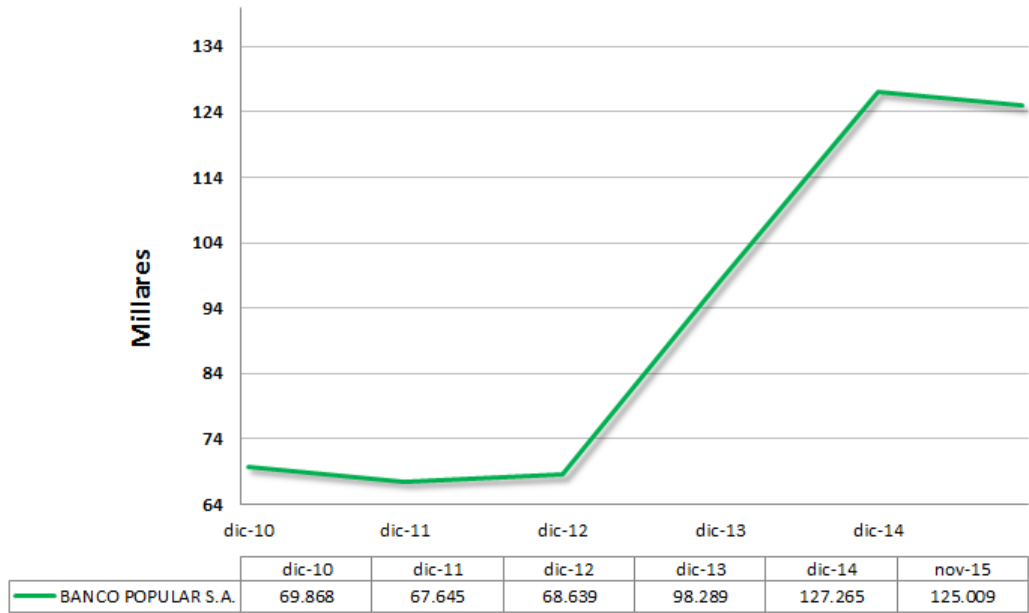
Figura 20. Volúmenes desembolsados por establecimientos de crédito - Total Tarjeta de Crédito



Fuente: Superfinanciera, Informe de tarjetas de crédito y débito, elaboración propia, cifras a noviembre 2015.

En Colombia como se puede observar en la anterior figura las Tarjetas de Crédito tienen un comportamiento creciente y sostenido, parte de este auge también se debe a la aparición de tarjetas marca compartida y también la incursión de tarjetas Retail como Falabella, Ripley, Éxito, entre otros.

Figura 21. Tendencia en Saldos de Cartera de Tarjeta de Crédito - Banco Popular



Fuente: Superfinanciera, elaboración Propia, 2015.

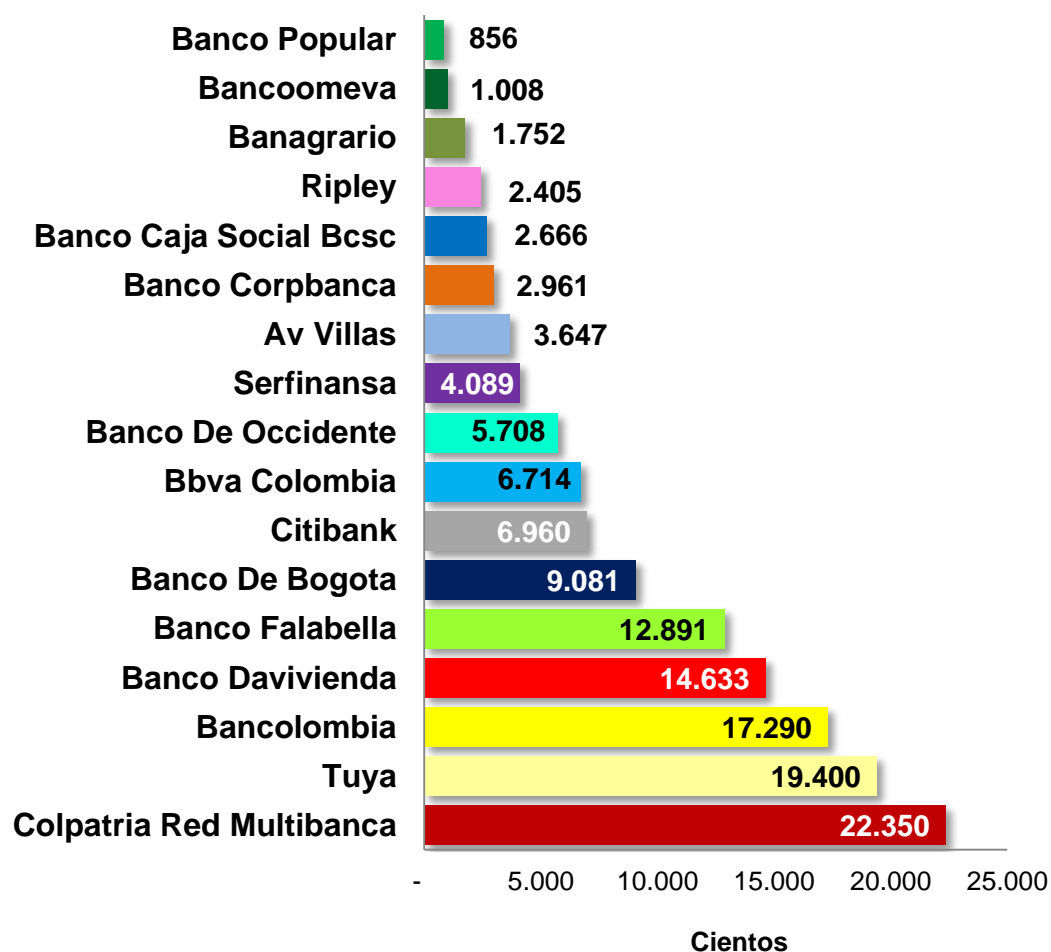
Con respecto a la competencia, las demás entidades financieras se han especializado en diferentes segmentos, niños, jóvenes, adultos, mujeres, marcas compartidas, entre otros, pero ninguno anteriormente había desarrollado un producto enfocado a los adultos pensionados.

Sin embargo al revisar en la Figura 22 es posible notar que los principales líderes son Colpatria banco líder en las tarjetas de marca compartida, es decir tienen convenios con empresas como Metro, Cencosud, entre otros para que sus clientes tengan acceso a descuentos y beneficios al interior de esos establecimientos comerciales, por otra parte Tuya aunque fue adquirida en el 2003 por Bancolombia, este producto se encuentra dirigido a un segmento masivo distinto en comparación al perfil del portafolio habitual de Bancolombia, por esta razón Grupo Éxito es quien la emplea como medio de financiación y le permite a las personas que efectúan sus compras acceder a descuentos y beneficios además

de tener la oportunidad de contar con más de 24.000 establecimientos de comercio en Colombia que aceptan la Tarjeta Éxito.

Por otra parte le sigue Bancolombia con su amplio portafolio de tarjetas de crédito y Davivienda, Banco Falabella maneja el mismo formato de Retail, por haber iniciado de la misma manera, para el 2016 Banco Popular compra la cartera de Replay con la finalidad de ampliar su participación en el mercado.

Figura 22. Principales competidores Tarjeta de Crédito en número de tarjetas

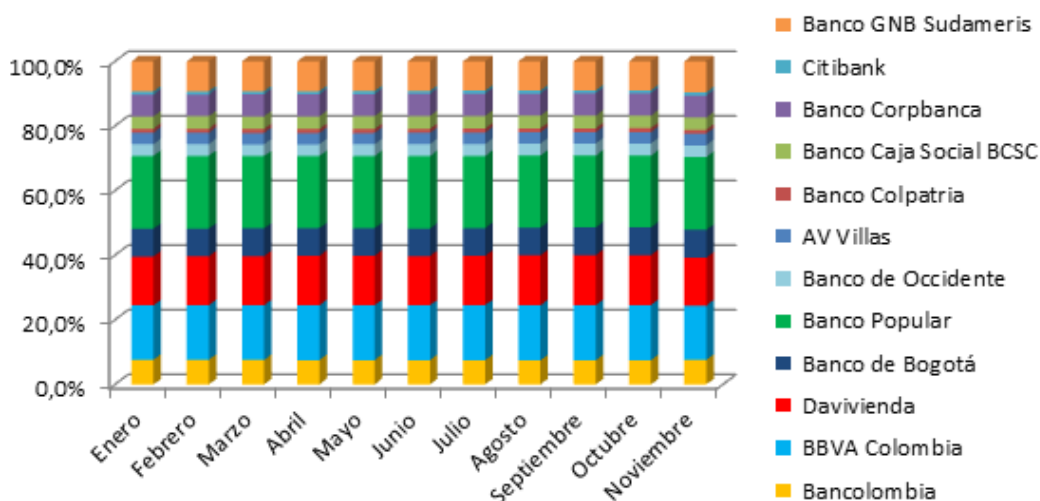


Fuente: Superfinanciera, Reporte de tarjetas de crédito y débito, elaboración propia, cifras a noviembre 2015.

Crédito de Libranza

Es un crédito de consumo de libre inversión que puede ser utilizado para lo que el cliente necesite, consiste en que a través del convenio entre la pagaduría (empresa que paga la nómina del empleado o mesada pensional) y el banco pueden ofrecer este tipo de producto al cliente, cuando este es aprobado y con la autorización de empleado el banco puede descontar las cuotas mensuales que corresponden a una compra o alguna operación financiera directamente de la pagaduría evitando que el empleado deba acercarse a la entidad financiera a hacer el pago de la obligación.

Figura 23. Tendencia de producto Libranzas principales competidores - Sector Financiero

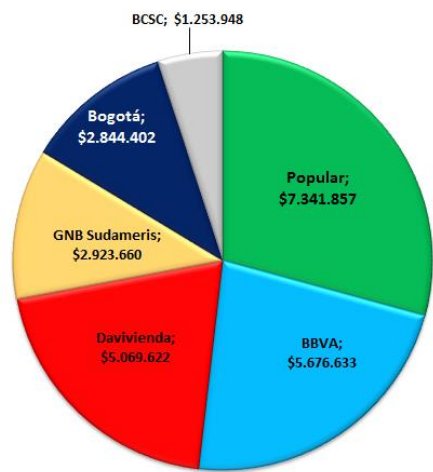


Fuente: Superfinanciera, cosechas, elaboración propia, cifras a noviembre 2015.

Para el caso del Banco Popular que se ha destacado por ser pionero en el producto Libranzas, ha presentado un comportamiento positivo en el transcurso de los años, debido al adelgazamiento de sus procesos y la agresividad de su fuerza comercial, el conocimiento de los diferentes sub segmentos y el efectivo desarrollo de estrategias que le permiten brindar soluciones adecuadas a los clientes actuales.

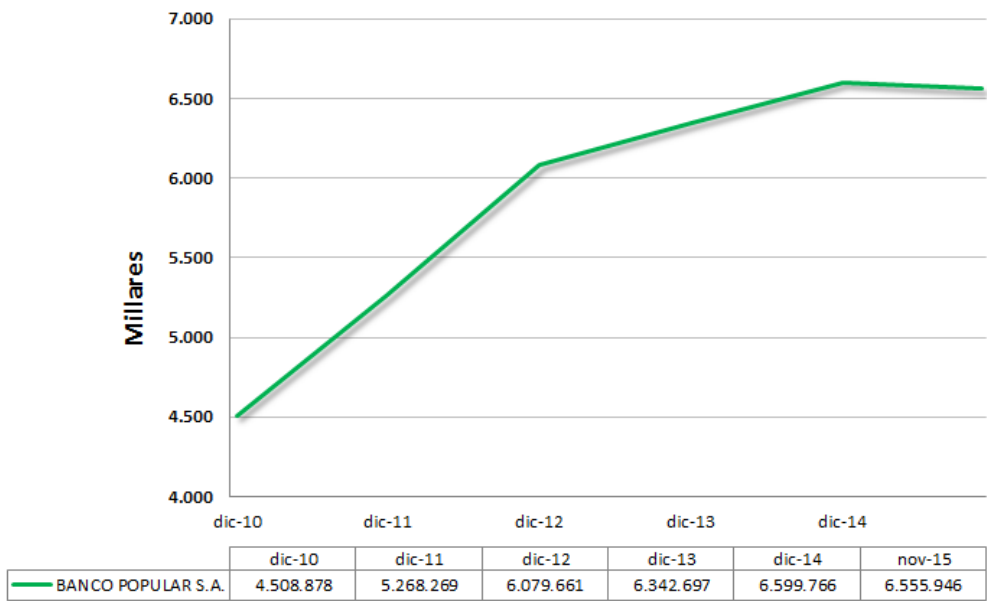
Como es posible ver en la siguiente figura, BBVA y Davivienda tienen una brecha pequeña para llegar al primer lugar de cartera de Libranzas.

Figura 24. Principales Competidores en Libranzas



Fuente: Superfinanciera, elaboración propia, cifras a Nov 2015.

Figura 25. Tendencia en Saldos de Cartera de Crédito de Libranzas - Banco Popular



Fuente: Superfinanciera, elaboración propia, cifras a noviembre 2015.

Tabla 12. DOFA Banco Popular

Debilidades	Fortalezas
<p>Relación meramente transaccional con los clientes, bajo nivel de fidelización.</p> <p>Migración de clientes a la competencia.</p> <p>Carencia de diferenciales para satisfacer plenamente las necesidades del segmento en cuanto a instalaciones, canales y productos.</p> <p>Servicio al Cliente en oficinas con oportunidades de mejora.</p> <p>Falta de optimización de recursos que impacta en la pérdida de agilidad en los procesos.</p>	<p>Amplio conocimiento de segmento para el desarrollo de nuevos productos.</p> <p>Posicionamiento como el Banco especializado en clientes pensionados.</p> <p>Convenios con las principales pagadurías donde se pagan las mesadas de los pensionados del país.</p> <p>Incremento de productos y servicios para el segmento pensionados.</p>
Amenazas	Oportunidades
<p>Reducción en las tasas de cobertura del sistema de pensiones en Colombia.</p> <p>Porcentaje bajo de personas pensionadas, debido al incremento de la informalidad en adultos mayores.</p> <p>Que debido al ciclo normal de envejecimiento, el número de clientes pensionados fallezca.</p> <p>Incremento de entidades financieras con portafolios para pensionados.</p>	<p>Incremento en la expectativa de vida del adulto mayor.</p> <p>Preocupación del Gobierno por modificar el actual sistema de pensiones con la finalidad de mejorar la cobertura.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A través del anterior análisis es posible considerar que es necesario encontrar factores que permitan desarrollar un diferencial para el Banco teniendo en cuenta su amplia experiencia en este segmento.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El Banco Popular es una entidad reconocida en el sector financiero colombiano por ser una entidad de tradición, experiencia, con amplio conocimiento en el sector oficial y en soluciones de crédito dirigido a los pensionados y empleados.

Debido a la incursión de bancos extranjeros al país como Citibank, Scotiabank, BBVA y el chileno Corpbanca, fusiones corporativas de bancos como Sudameris, Helm, Colpatria, entre otros, el crecimiento de compañías de financiamiento como Bancoomeva, Bancompartir y Multibank; la banca colombiana ha sufrido cambios considerables en cuanto a la oferta de productos y servicios debido al incremento de nuevos portafolios de opciones de crédito atractivos para todos los segmentos incluyendo los pensionados.

Esto también ha permitido que el consumidor financiero sea mucho más educado y se interese por conocer mejor las características y beneficios de lo que considera tomar, por esta razón los bancos han decidido ser más agresivos en la manera de comunicar las actividades promocionales, modificar las condiciones, los procesos de adquisición, aprobación y desembolso, además de las tasas de interés.

Cuando anteriormente el Banco Popular fue uno de los pioneros en el pago de pensiones y productos dirigidos a este segmento, hoy en día gran parte de los bancos también lo hacen, por esta razón actualmente se ha reducido la participación de mercado en el transcurso del tiempo debido a que su estructura era monoproducto con libranzas (Prestayá), ahora el Banco tiene el gran reto de actualizarse y ofrecer soluciones adecuadas y competitivas a las necesidades de los consumidores colombianos.

3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Con la oferta de soluciones actualizadas financieras se establecerá una propuesta de valor que contribuya al bienestar y satisfacción del segmento pensionados?

3.3. OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo general

Comprender aquellas características en cuanto a condiciones y beneficios que son relevantes para el pensionado en un portafolio financiero.

3.3.2 Objetivos específicos

Identificar qué atributos del servicio recibido en oficina y/o canales además de las condiciones y beneficios de producto le agregarían valor a un cliente pensionado en la ciudad de Bogotá.

Indagar acerca de aquellos atributos del servicio recibido en oficina y/o canales además de las condiciones y beneficios de las opciones financieras (cuenta de ahorros, tarjeta débito, créditos, etc.) que perciben los clientes de los bancos en Bogotá.

Conocer la percepción que tienen los clientes pensionados con respecto al portafolio de productos y al servicio ofrecido a través de las oficinas y demás canales del Banco al cual pertenecen.

Conocer desde el punto de vista del cliente pensionado como sería el producto ideal para un pensionado.

3.4. MUESTRA

Se investigará un grupo de personas clientes del sector financiero con edades desde los 50 años (pensionados), en la ciudad de Bogotá, con ingresos entre 1 y 3 SMMLV.

3.5. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

3.5.1 INSTRUMENTO PARA LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Se emplearan entrevistas en profundidad.

3.5.1.1 DERROTERO DE LA ENTREVISTA

Cuénteme como es su experiencia cuando usted está en una oficina del Banco.

¿Qué actividades hace cuando está en la entidad?

¿Qué hace especial su banco?

Describame las cosas que hacen agradable su visita a una sucursal de Banco.

¿Qué otras actividades harían agradable su visita a esa sucursal?

Cuénteme la relación que tiene actualmente con los bancos.

Qué productos, qué bancos...

¿Considera que el portafolio del banco que usted tiene es acorde a sus necesidades?

¿Sabe usted que es una cuenta de ahorros?

¿Cómo ha percibido el desempeño de ese producto?

¿Qué mejoras le gustaría encontrar en un portafolio de productos?

Describame un sitio que le guste visitar y detálleme ¿porque?

¿Qué actividades realiza en ese lugar?

3.5.2 Tamaño de la muestra

Para esta investigación se empleará el método de muestreo no probabilístico con fines especiales teniendo en cuenta que el perfil que se requiere debe cumplir con determinadas características para ser objeto de estudio como: tener productos

activos con entidades de la competencia (incluyendo al Banco), vivir en la ciudad de Bogotá, estar ubicados en NSE 2 al 4 y tener entre 1 a 3 SMMLV, además está investigación al ser cualitativa es tendencial no concluyente al no tener rigor estadístico como una muestra cuantitativa. Se determinaron para realizar del cumplimiento de los objetivos planteados 14 entrevistas a profundidad para tener mínimo dos clientes por entidad financiera a estudiar.

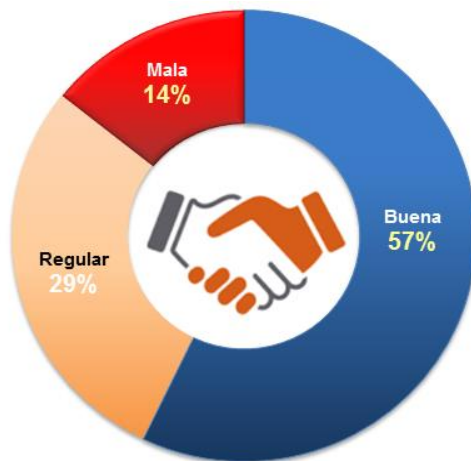
3.6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las personas consultadas se encontraron ubicadas en la ciudad de Bogotá con edades entre 55 y 76 años, con ingresos entre 1 y 3 SMMLV, además se percibió que pertenecieron a los estratos socioeconómicos del 2 al 4.

3.6.1. Preguntas:

Cuénteme como es su experiencia cuando usted está en una oficina del banco.

Figura 26. Experiencia en oficina



Fuente: Elaboración propia, 2015.

La percepción positiva está asociada a anteriores experiencias donde el personal de oficina les ha atendido oportunamente conociendo que horas son apropiadas para acercarse, sin embargo todos manifiestan que es una actividad que requiere una preparación previa ya que deben disponer de mucho tiempo, armarse de

paciencia y mentalizarse de que es probable esperar en largas filas y en algunas entidades financieras será esta actividad de pie.

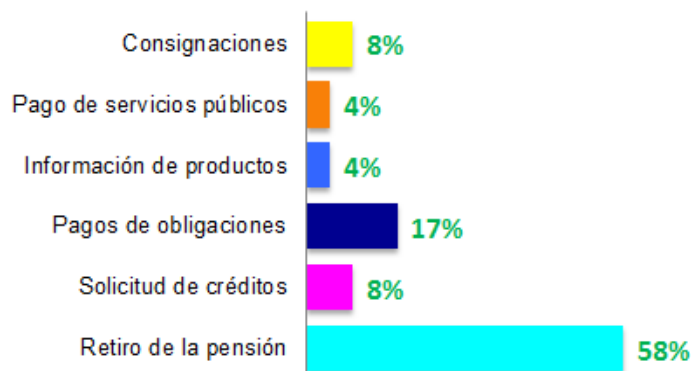
Por otra parte quienes manifiestan desagrado por acercarse a la oficina asimilan la mala experiencia con actividades como ir al médico “Seguro o EPS”, evitando en lo posible visitar este tipo de lugares.

"El purgatorio si existe, estoy pagando todas mis deudas"²⁹

¿Qué actividades hace cuando está en la entidad?

Las principales actividades realizadas por los consultados cuando se acercan a las oficinas es retirar la pensión, consignar dinero, pago de créditos financieros u otro tipo de obligaciones, solicitud de información acerca del estado de productos financieros. Se percibe un cambio en el cobro de la pensión, las personas más jóvenes se inclinan hacia el retiro del dinero por cajero automático como manera de evitar acercarse a la oficina.

Figura 27. Actividades realizadas en la oficina



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Generalmente al realizar el cobro de la pensión los consultados de edades superiores van acompañados por una persona de confianza o algún familiar, algunos de ellos porque no saben cómo manejar el medio de pago (tarjeta débito) y les genera sensación de seguridad, por otro lado los más independientes prefieren realizarlo solos.

²⁹ CUBILLOS, José Mario, entrevista a profundidad, Bogotá, 73 años.

¿Qué hace especial su banco?

Figura 28. Especialidad del banco consultado



Fuente: Elaboración propia, 2015.

La mayoría de los consultados tienen una relación con su banco de varios años, valoran la buena atención por parte de los funcionarios *“Que me reconozcan por mi nombre”*³⁰ agilidad al momento de realizar transacciones, también recuerdan que esa entidad fue la primera en ofrecer un crédito y su historia financiera junto al banco mencionado con agradecimiento y dando a conocer un estrecho vínculo emocional, también valoran la cercanía de los funcionarios de la oficina hacia el cliente *“cuando hay confianza le atienden con tinto o aromática, preguntan ¿como esta?”*³¹.

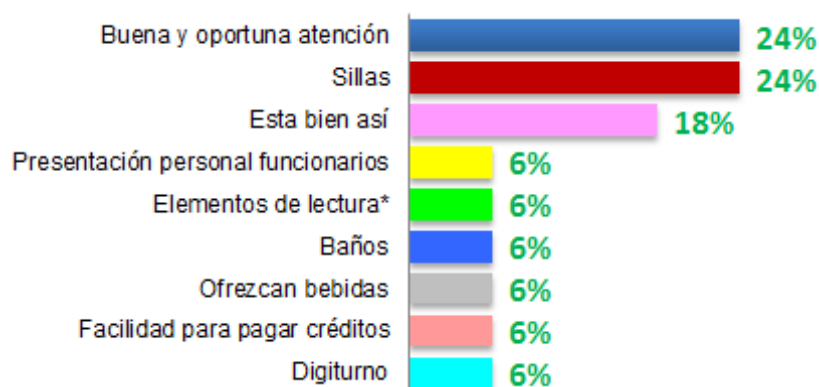
También es relevante el tema de desplazamiento, esto significa que puedan acceder fácilmente a sucursales físicas y cajeros automáticos porque se encuentren cerca a sus domicilios.

³⁰ CUBILLOS, José Mario, Ibíd.

³¹ RODRÍGUEZ, María, entrevista a profundidad, Bogotá, 68 años.

Describame las cosas que hacen agradable su visita a una sucursal de Banco.

Figura 29. Factores que estimulan la visita al banco



Fuente: Elaboración propia, 2015.

*Los elementos de lectura pueden ser Revisteros.

Disposición de servicio y buena presentación en los empleados de la oficina, en cuanto a la oficina una buena administración del espacio que este adecuada con sillas para esperar, digiturnos que les permita conocer y aguardar con calma su turno, baños y elementos para utilizar sabiamente el tiempo como revisteros o pantallas que les permitan ver los servicios y productos del banco, pero también conocer datos de interés, la oferta de eventos y actividades culturales que hay en la capital del país.

¿Qué otras actividades harían agradable su visita a esa sucursal?

Que los funcionarios se abstengan o no consuman bebidas si no van a compartir con el cliente, ofrecerle al cliente en su espera tinto o aromática, además de poseer información de productos y servicios para acceder a ella fácilmente, que los funcionarios tengan actitud de servicio.

Figura 30. Factores adicionales que estimulan la visita al banco



Fuente: Elaboración propia, 2015.

“Deben prepararse para atender pensionados, saben que son chochos, entiéndalos.”³²

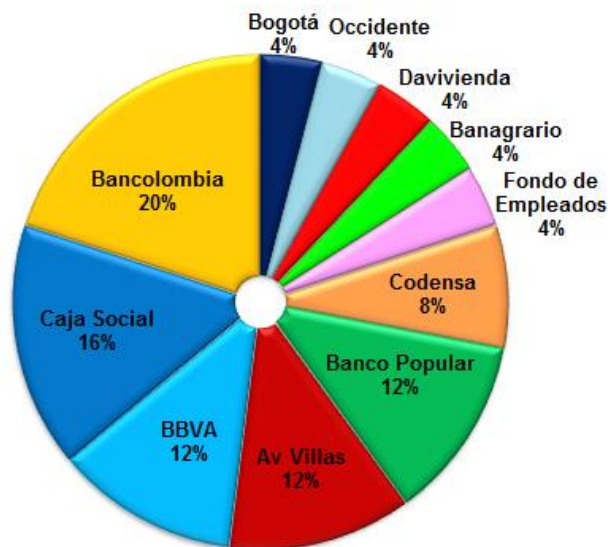
En cuanto a la estructura física que este lugar tenga sillas en caso de una larga espera, que sea un lugar agradable y cómodo teniendo en cuenta la condición de muchos de ellos.

Cuénteme la relación que tiene actualmente con los bancos.

De los consultados Bancolombia y Caja Social son las principales entidades donde los pensionados reciben sus mesadas y donde tienen sus productos financieros, en una menor proporción Av Villas y BBVA. Para el estrato dos Codensa es una fuente de financiación de fácil acceso donde pueden utilizarla para realizar las compras de alimentos hasta para las mejoras del hogar, para los estratos altos es más sencillo tener el portafolio completo con su banco de confianza.

³² BLANCO, Cesar, entrevista a profundidad, Bogotá, 69 años.

Figura 31. Que bancos tiene actualmente



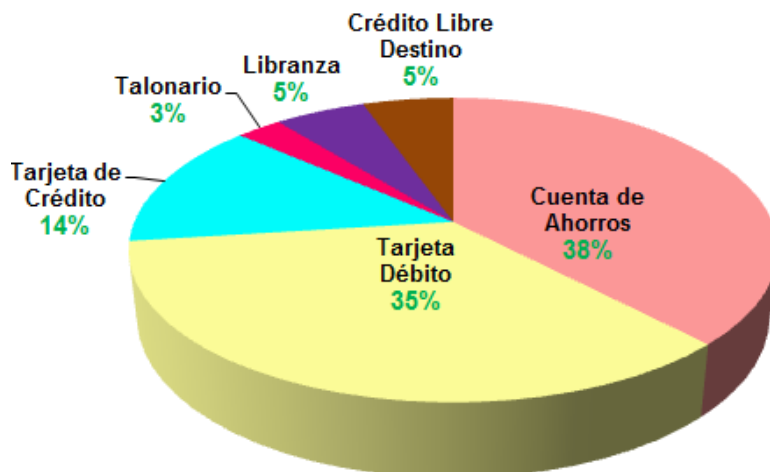
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Del total sólo el 29% de los consultados tienen todo su portafolio de productos con una entidad financiera, el porcentaje restante comparte productos con más de dos entidades financieras, dando a conocer que la principalidad es baja.

Qué productos, qué bancos...

El principal es la Cuenta de Ahorros que es donde ingresa el dinero correspondiente de su pensión, talonario o tarjeta debito como medios preferidos para hacer el retiro desde cualquier Cajero Automático, Tarjeta de Crédito, Créditos para mejora de vivienda, Libre Inversión y Libranza.

Figura 32. Productos actuales



Fuente: Elaboración propia, 2015.

¿Considera que el portafolio del banco que usted tiene es acorde a sus necesidades?

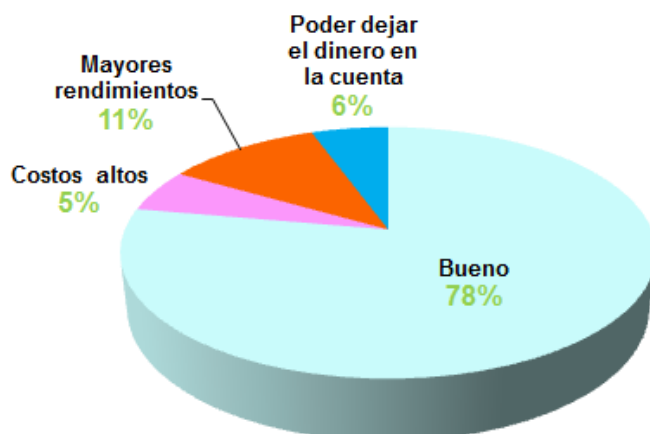
Si, la mayoría considera que los productos que están disponibles para ellos cubren las necesidades que tienen, saben que pueden disponer de otros productos, pero no los utilizan o en el momento no les interesa.

¿Sabe usted que es una cuenta de ahorros?

Todos los consultados si saben que es una cuenta de ahorro.

¿Cómo ha percibido el desempeño de ese producto?

Figura 33. Percepción desempeño de productos



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Todos consideran que su comportamiento es bueno, sugieren que deberían darle la opción al cliente para dejar dinero en la cuenta y ahorrar, perciben que los costos son altos y que el valor recibido es poco, además de la baja rentabilidad.

Otra oportunidad de mejora es la dificultad y el mal trato a los clientes en el momento de reclamar los desprendibles de pago *“ya sabemos cuánto ganamos, no sirven para nada a excepción de solicitar un crédito”*³³

¿Qué mejoras le gustaría encontrar en un portafolio de productos?

Partiendo de que consideran que los productos actuales son buenos, estiman que es relevante la facilidad de retirar el valor completo de la pensión como se realiza en las cajas de la oficina, que tengan facilidad de requisitos para acceder a un crédito o el producto que en su momento necesite.

Además que la cuenta de ahorros proporcione mejor rentabilidad ya que no es muy atractiva para dejar el dinero allí.

Que permita la transferencia de dinero entre cuentas de pensión a nómina o a otro tipo de cuentas, además de mejorar su rentabilidad.

³³ ROMERO URIBE, María, entrevista a profundidad, Bogotá, 68 años.

Acceso a un programa donde puedan ejercitarse y compartir con personas de su edad.

“Me gusta salir y me gusta hacer actividad, pero acá no se puede porque no hay donde, aquí no hay donde hacer ejercicio, en el anterior barrio si habían lugares para hacer aeróbicos, íbamos varias viejitas y viejitos bailábamos, hacíamos ejercicios y participábamos en porras y todo eso.”³⁴

Describame un sitio que le guste visitar y detálleme ¿porque? (Sondear)

Casa de familiares o amigos, les agradan las plantas, centros o lugares donde ofrecen programas para pensionados, clubes sociales o cajas de compensación como Compensar.

Les molesta los lugares cerrados, las aglomeraciones de personas, espacios saturados de mucha información visual, los sonidos fuertes, aprecian la buena ventilación. Algunos de ellos asocian la molestia de ir al banco a la de acercarse al médico (hacer filas, servicio despacioso).

¿Qué actividades realiza en ese lugar?

Tienen una inclinación hacia los lugares donde pueden compartir con personas de confianza ya sean familiares o amigos, en general espacios abiertos y apacibles donde no se sienten obligados a nada, en algunos de ellos pueden disfrutar de un café, un alimento, ejercitarse, relajarse o capacitarse en algo particular.

3.7 ANÁLISIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Lo que más valoran los pensionados es el servicio y la atención prestada en la oficina por parte de los funcionarios, aprecian aquellos detalles que los hacen sentirse importantes como la buena educación, la disposición de servicio o simplemente ser ágiles en su actividad, en su mayoría describen experiencias negativas con funcionarios que no han tenido las aptitudes adecuadas para atenderlos y es una razón relevante para ellos a la hora de decidir cambiar de banco, a pesar de que son agradecidos por haber construido junto al banco sus sueños.

³⁴ GUZMÁN, Magdalena, entrevista a profundidad, Bogotá, 63 años.

Indiscutiblemente los pensionados son enfáticos en mencionar la importancia del tiempo en sus vidas, ya que muchos describen el acercarse a la oficina como el momento donde deben armarse de paciencia y disponer un lapso considerable donde suprimen otras actividades importantes por estar allí, de hecho muchos de los consultados manifiestan que una manera de evitar la congestión de la oficina en las fechas de cobro de la mesada es a través del uso del cajero automático que en muchas ocasiones es más cercano a su domicilio y se encuentra disponible cuando lo requieran.

Otro aspecto a destacar para el pensionado es la comodidad de las oficinas ya que al esperar por largas jornadas de tiempo y debido a su condición de personas mayores para ellos es valioso el disponer de sillas, que su estructura física este bien administrada, además de elementos que les permitan mantenerse ocupados en la espera como revisteros, elementos de consulta y la oportunidad de disfrutar de una taza de café o aromática.

Con respecto a los productos actuales en su mayoría tienen cuenta de ahorros, talonario y tarjeta débito, por otra parte tarjeta crédito y acceso a créditos de consumo como Libranzas o créditos de mejora de vivienda. Para ellos es notable que estos elementos estén disponibles cuando lo soliciten, en el caso de las cuentas de ahorro que generen algún tipo de rentabilidad, que faciliten realizar movimientos entre cuentas y que ofrezcan rendimientos interesantes para estimular el ahorro de valores de su mesada ya que son obligados a sacar todo el valor y esto hace que se convierta en dinero de bolsillo; con los créditos que estos sean fáciles de solicitar y aprobar.

Consideran que los portafolios actuales son suficientes, sin embargo manifiestan que es necesario que permanezcan con el cliente para el momento en el que necesite algún tipo de financiamiento, en algunos casos consideran más amable la solicitud de productos financieros con empresas como Codensa o cooperativas de las empresas a las cuales pertenecieron, por requisitos, tasas y rapidez en la aprobación y desembolso.

El producto ideal sería aquel que le provea de oportunidades de ahorro y financiamiento debido a que aprecian la asesoría para saber en qué momento es prudente cuidar la capacidad de endeudamiento, aprecian que este producto les ofrezca beneficios preferenciales como acceso a una fila de trato especial, programas que les permitan crear espacios donde puedan compartir con personas de sus mismas características, por ejemplo ejercitarse, divertirse, descansar o aprender.

4. OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO

Para su adecuada elaboración el plan de marketing se realizará con los siguientes pasos:

Figura 34. Pasos de Plan de Marketing



Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: Formular acciones táctico operativas que permitan el desarrollo del Segmento de Pensionados en el Banco Popular, acompañadas con un proceso de seguimiento y control de gestión.

4.1 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE CRECIMIENTO

4.1.1. Objetivo estratégico 1: Desarrollar alternativas para la bancarización de nuevos pensionados en el Banco Popular **incrementando su número de clientes.**

4.1.1.1. Estrategia 1: Promoviendo el crecimiento del segmento en un 5%.

4.1.1.2. Estrategia 2: Diseñando campañas de fidelización donde brinden información comercial a los pensionados, asesorando de manera personal según su capacidad de endeudamiento.

4.1.1.3. Estrategia 3: Creando un programa de convenios que les permitan a los pensionados mejorar su calidad de vida (por ejemplo ejercitarse, divertirse, descansar o aprender).

4.2. ESTRATÉGIAS Y TÁCTICAS DE RENTABILIZACIÓN

4.2.1. Objetivo estratégico 2: Establecer una promesa de valor que permita rentabilizar el volumen de ingresos para el Banco con respecto al portafolio de productos existente del segmento de pensionados **incrementando el consumo en los clientes.**

4.2.1.1. Estrategia 1: Adelgazando los procesos de adquisición de productos financieros dirigidos a los pensionados.

4.2.1.2. Estrategia 2: Flexibilizando los requisitos necesarios para obtener un producto financiero.

4.2.1.3. Estrategia 3: Creando productos de ahorro para el segmento pensionados.

4.3. ESTRATÉGIAS Y TÁCTICAS DE PROFUNDIZACIÓN

4.3.1. Objetivo estratégico 3: Profundizar en el conocimiento de factores clave para los pensionados, que permitan **conocer sus intereses, hábitos, necesidades y expectativas al solicitar un portafolio de productos** y permanecer con la entidad financiera.

4.3.1.1. Estrategia 1: Identificando el perfil del consumidor financiero del Banco Popular.

4.3.1.2. Estrategia 2: Definiendo herramientas que impacten la experiencia del pensionado en la oficina.

Tabla 13. Análisis Estratégico – Táctico de Crecimiento

OBJETIVO ESTRATEGICO	4.1.1. Objetivo estratégico 1: Desarrollar alternativas para la bancarización de nuevos pensionados en el Banco Popular incrementando su número de clientes.				
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	INDICADOR	RESPONSABLE
4.1.1.1. Estrategia 1: Promoviendo <u>el crecimiento del segmento en un 5%.</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilidad de ubicación estratégica de pensionados en oficina - Optimización de la comunicación y publicidad del portafolio de pensionados - Ampliar la red de Pagos, para ofrecer más cercanía y comodidad - Producto de Libranza aprobado a través de una Tarjeta de Crédito 	Mes 1	Mes 10	Calificación de Servicio Crecimiento de la categoría	Canal Oficinas Experiencia de Marca Publicidad Abastecimiento Servicio al Cliente
4.1.1.2. Estrategia 2: Diseñando campañas de fidelización donde brinden información comercial a los pensionados, asesorando de manera personal según su capacidad de endeudamiento.	Facilitar la comunicación entre el pensionado con el Banco a través de campañas de telemarketing.	Mes 7	Mes 12	Productos solicitados por los pensionados a través de la Línea Verde/ Total pensionados	Segmento Pensionados Publicidad Servicio al Cliente Call Center
4.1.1.3. Estrategia 3: Creando un programa de convenios que les permitan a los pensionados mejorar su calidad de vida. (Por ejemplo ejercitarse, divertirse, descansar o aprender.)	<u>Alcanzar a nuevos pensionados</u> a través de un programa de convenios con cajas de compensación, asociaciones para pensionados, clubes vacacionales, gimnasios, restaurantes y lugares de esparcimiento.	Mes 5	Mes 9	N° de convenios realizados	Gerencia de Productos Pensionados Tarjeta de Crédito

Tabla 14. Análisis Estratégico – Táctico de Rentabilización

OBJETIVO ESTRATEGICO	4.2.1. Objetivo estratégico 2: Establecer una promesa de valor que permita <u>rentabilizar el volumen de ingresos para el Banco con respecto al portafolio de productos existente del segmento de pensionados incrementando el consumo en los clientes.</u>				
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	INDICADOR	RESPONSABLE
4.2.1.1. Estrategia 1: <u>Adelgazando los procesos de adquisición de productos financiero dirigidos a los pensionados.</u>	Simplificación de procesos para la reducción de tiempos de aprobación y desembolso que <u>faciliten la adquisición de productos financieros.</u>	Mes 1	Mes 5	N° de productos aprobados en oficina /N° de desembolsos realizados	Gerencia de Productos Pensionados Crédito Área de Procesos
4.2.1.2. Estrategia 2: <u>Flexibilizando los requisitos necesarios para obtener un producto financiero.</u>	Revisión de procesos y garantías, para <u>facilitar el acceso de los productos</u> en el canal oficinas y promotor.	Mes 1	Mes 5	N° de productos aprobados en oficina /N° de desembolsos realizados	Gerencia de Productos Pensionados Crédito Riesgo Operativo
4.2.1.3. Estrategia 3: <u>Creando productos de ahorro para el segmento pensionados.</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de <u>actividades que promuevan el ahorro en los pensionados</u> - Modificación de tasas - Concursos sobre saldo de cuenta - Capacitación para empleados y pensionados acerca: del manejo de los canales electrónicos. 	Mes 1	Mes 5	N° de productos aprobados en oficina N° de transacciones realizadas por canales electrónicos	Gerencia de Productos Pensionados Crédito Planeación Recursos Humanos

Tabla 15. Análisis Estratégico – Táctico de Profundización.

OBJETIVO ESTRATEGICO	4.3.1. Objetivo estratégico 3: <u>Profundizar en el conocimiento de factores clave para los pensionados</u> , que permitan <u>conocer sus intereses, hábitos, necesidades y expectativas al solicitar un portafolio de productos</u> y permanecer con la entidad financiera.				
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	INDICADOR	RESPONSABLE
4.3.1.1. Estrategia 1: <u>Identificando el perfil del consumidor financiero del Banco Popular.</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Categorizar los perfiles existentes del cliente pensionado - <u>Estudio para identificar los hábitos y expectativas de consumo de productos financieros</u> - Investigación para <u>establecer intereses, motivadores, tendencias y oportunidades de negocio en el segmento pensionados.</u> 	Mes 1	Mes 6	Oportunidades de negocio desarrolladas a partir de la información recibida.	Gerencia de Productos Pensionados Investigación de Mercados
4.3.1.2. Estrategia 3: Definiendo herramientas que impacten la experiencia del pensionado en la oficina.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación a empleados en atención al cliente personalizada. - Modificando los tiempos de atención a pensionados. - Adecuar las oficinas con elementos que les permitan a los pensionados distraerse (revisteros, elementos de lectura). 	Mes 6	Mes 12	Calificación de Servicio y Experiencia en Oficina N° de transacciones realizadas en canales electrónicos	Capacitación Recursos Humanos Canal Oficinas Pensionados Publicidad Experiencia de Marca Servicio al Cliente

Tabla 16. Presupuesto Estrategias y Tácticas de Crecimiento

OBJETIVO ESTRATEGICO 4.1.1. Objetivo estratégico 1: Desarrollar alternativas para la bancarización de nuevos pensionados en el Banco Popular incrementando su número de clientes.					
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	RECURSO PROPIO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
4.1.1.1. Estrategia 1: Promoviendo <u>el crecimiento del segmento en un 7%.</u>	Visibilidad de ubicación estratégica de pensionados en oficina	NO	4	7.000.000	28.000.000
	Optimización de la comunicación y publicidad del portafolio de pensionados	SI	-	-	-
	Ampliar la red de Pagos, para ofrecer más cercanía y comodidad	SI			
	Producto de Libranza aprobado a través de una Tarjeta de Crédito	SI			
4.1.1.2. Estrategia 2: Diseñando campañas de fidelización donde brinden información comercial a los pensionados, asesorando de manera personal según su capacidad de endeudamiento.	Facilitar la comunicación entre el pensionado con el Banco a través de campañas de tele-mercadeo.	SI	-	-	-
4.1.1.3. Estrategia 3: Creando un programa de convenios que les permitan a los pensionados mejorar su calidad de vida. (Por ejemplo ejercitarse, divertirse, descansar o aprender).	<u>Alcanzar a nuevos pensionados</u> a través de un programa de convenios con cajas de compensación, clubes vacacionales, gimnasios, restaurantes y lugares de esparcimiento.	NO	1 Asesoría 11 Mantenimiento	50.000.000 5.000.000 x mes	105.000.000
Total				62.000.000	133.000.000

Tabla 17. Presupuesto Estrategias y Tácticas de Rentabilización

OBJETIVO ESTRATEGICO		4.2.1. Objetivo estratégico 2: Establecer una promesa de valor que permita <u>rentabilizar el volumen de ingresos para el Banco con respecto al portafolio de productos existente del segmento de pensionados incrementando el consumo en los clientes.</u>			
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	RECURSO PROPIO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
4.2.1.1. Estrategia 1: <u>Adelgazando los procesos de adquisición de productos financiero dirigidos a los pensionados</u>	Simplificación de procesos para la reducción de tiempos de aprobación y desembolso que <u>faciliten la adquisición de productos financieros.</u>	SI	-	-	-
4.2.1.2. Estrategia 2: <u>Flexibilizando los requisitos necesarios para obtener un producto financiero.</u>	Revisión de procesos, para <u>facilitar el acceso de los productos</u> en el canal oficinas y promotor.	SI	-	-	-
4.2.1.3. Estrategia 3: <u>Creando productos de ahorro para el segmento pensionados.</u>	Evaluación de <u>actividades que promuevan el ahorro en los pensionados</u>	SI	-	-	-
	Modificación de tasas				
	Concursos sobre mantener el saldo en la cuenta.	SI	-	-	-
	Capacitación para empleados y pensionados acerca: del manejo de los canales electrónicos.	SI	-	-	-
Total			-	-	-

Tabla 18. Presupuesto Estrategias y Tácticas de Profundización

OBJETIVO ESTRATEGICO		4.3.1. Objetivo estratégico 3: <u>Profundizar en el conocimiento de factores clave para los pensionados</u> , que permitan <u>conocer sus intereses, hábitos, necesidades y expectativas al solicitar un portafolio de productos</u> y permanecer con la entidad financiera.			
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	RECURSO PROPIO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
4.3.1.1. Estrategia 1: Identificando el perfil del consumidor financiero del Banco Popular.	Categorizar los perfiles existentes del cliente pensionado	SI	-	-	-
	<u>Estudio para identificar los hábitos y expectativas de consumo de productos financieros</u>	SI	-	-	-
	Investigación para <u>establecer intereses, motivadores, tendencias y oportunidades de negocio en el segmento pensionados.</u>	SI	-	-	-
4.3.1.2. Estrategia 2: Definiendo herramientas que impacten la experiencia del pensionado en la oficina.	Capacitación a empleados en atención al cliente personalizada.	SI	-	-	-
	Modificando los tiempos de atención a pensionados.	SI	-	-	-
	Adecuar las oficinas con elementos que les permitan a los pensionados distraerse (revisteros, elementos de lectura)	NO	4	2.000.000	8.000.000
Total				2.000.000	8.000.000

Tabla 19. Presupuesto requerido para estrategias con recursos externos

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	RECURSO PROPIO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
4.1.1.1. Promoviendo el crecimiento del segmento en un 7%.	Visibilidad de ubicación estratégica de pensionados en oficina	NO	4	7.000.000	28.000.000
4.1.1.3. Creado un programa de convenios que les permitan a los pensionados mejorar su calidad de vida. (Por ejemplo ejercitarse, divertirse, descansar o aprender.)	Programa de convenios	NO	1 Asesoría	50.000.000	50.000.000
			Mantenimiento x 11 meses	5.000.000 x mes	55.000.000
4.3.1.2. Definiendo herramientas que impacten la experiencia del pensionado en la oficina.	Adecuar las oficinas con elementos que les permitan a los pensionados distraerse (revisteros, elementos de lectura)	NO	4	2.000.000	8.000.000
TOTAL				64.000.000	141.000.000

5. PRESUPUESTO

Recursos Financieros

Entre los recursos disponibles para el desarrollo de este plan de marketing la junta de accionistas aprobará para la ejecución de este proyecto un valor estimado de acuerdo con los gastos proporcionados, teniendo presente que la mayor inversión se realiza al inicio en los procesos mencionados.

6. CONCLUSIONES

Como atributos indispensables y plenamente valorados en el servicio que reciben los pensionados en las oficinas se encuentran: la calidad de la atención prestada, en especial la actitud y educación del asesor, además la disposición de solucionar inquietudes o simplemente ser ágiles en su actividad, de allí que estos factores inciden poderosamente para preferir un banco sobre otros.

Con respecto a los atributos que generan valor en los pensionados, para los productos de ahorro: la rentabilidad es un factor motivador, también lo es la facilidad de realizar movimientos entre cuentas para estimular el ahorro en los valores de su mesada ya que son obligados a sacar todos sus recursos y esto hace que se convierta en dinero de bolsillo; en cuanto a los productos de crédito es relevante que estos sean fáciles de solicitar, aprobar y desembolsar.

Los pensionados perciben los portafolios financieros actuales cómo no diferenciados, aprecian que el banco permanezca en acompañamiento personalizado con el cliente para el momento en que necesite algún tipo de financiamiento o desee invertir sus recursos, con los canales valoran la cercanía y la facilidad de disponer cuando lo requiere cómo es el caso de los cajeros automáticos.

Se encuentra que una manera efectiva de rentabilizar el segmento es a través de la adecuada elección de la oferta de valor y con ella la eliminación de barreras que le impidan al cliente acceder al portafolio de productos, sin embargo para ser atractivos deben darse ciertas condiciones de tasas, tiempos y requisitos que lo permitan, además de realizar actividades promocionales que eduquen y estimulen el consumo y uso de los productos del Banco.

Una poderosa herramienta para profundizar en el conocimiento del pensionado es la investigación de mercados, a través de ella es posible indagar y conocer la realidad de sus intereses, hábitos, necesidades y expectativas en el momento de solicitar un portafolio de productos, como lograr que prefieran al Banco y que elementos realmente valoran encontrar en la oficina.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda hacer los ajustes necesarios descritos en el presente plan de marketing con la finalidad de estimular la competitividad del Banco frente al sector.

De igual manera se recomienda capacitar al empleado y al cliente en la facilidad de realizar transacciones a través de canales electrónicos, proporcionando herramientas entendibles y de fácil acceso para ambos, haciendo gran énfasis en la calidad de la atención prestada del empleado hacia el pensionado comprendiendo sus particularidades.

Para profundizar en el segmento es indispensable realizar investigaciones de mercados enfocadas a conocer en detalle el perfil del cliente pensionado Banco Popular, indagar acerca de sus hábitos de consumo, intereses y motivadores para ofrecer convenios que permitan fidelizarlo, concursos con los productos de sus portafolios para incrementar el volumen de consumo y estudiar la percepción y expectativas de clientes potenciales para que consideren al Banco Popular como una entidad que los comprende y lo elijan como banco principal.

Para el seguimiento y control de las estrategias planteadas en el presente proyecto, se necesita emplear herramientas para medir Key Performance Indicators (KPI) que serán monitoreados por la Dirección del Segmento Pensionados. Teniendo presente que la Presidencia del Banco solicitara reportes bimestrales a la Gerencia de Segmentos Productos y Canales, la Dirección del Segmento deberá realizar un seguimiento mensual de la evolución para la Gerencia de Segmentos, Productos & Canales con la finalidad de conocer el cumplimiento de las tácticas y anticiparse a posibles cambios que se presenten.

BIBLIOGRAFIA

	Pág.
<u>BARAK, B. y SCHIFFMAN, L.G. Cognitive age: A nonchronological age variable". In, Advances in Consumer Research. Kent B. Monroe y Ann Abor (Eds.). Orlando, FL: Association for Consumer Research, vol. 8, 1981, p. 602-606.</u>	<u>12</u>
<u>BLANCO, Cesar, entrevista a profundidad, Bogotá, 69 años.</u>	<u>63</u>
<u>BONE, Fitzgerald, "Identifying mature segments". Journal of Services Marketing, vol. 5, n. 1, 1991, p 47-60.</u>	<u>12</u>
<u>CAIXABANK es un grupo financiero, líder del mercado español, integrado por negocio bancario. Quiénes somos, http://www.caixabank.com/informacioncorporativa/quienessomos_es.html (citado en enero 28 de 2016).</u>	<u>21</u>
<u>CARRILLO GARCÍA, Alicia, ¡Indignante! así roban a los colombianos con el tema de la pensión, https://aliciacarrillogarcia.wordpress.com/2013/04/05/indignante-asi-roban-a-los-colombianos-con-el-tema-de-la-pension/, (Citado mayo 24 de 2016)</u>	<u>18</u>
<u>CUBILLOS, José Mario, entrevista a profundidad, Bogotá, 73 años.</u>	<u>60</u>
<u>CUBILLOS, José Mario, Ibíd.</u>	<u>61</u>
<u>DULCEY-RUIZ, Elisa. Envejecimiento y vejez: categorías conceptuales. Bogotá: Red Latinoamericana de Gerontología-Fundación Cepsiger para el Desarrollo Humano, Santiago de Chile, 2013, p. 177.</u>	<u>12</u>
<u>EL TIEMPO. Cinco claves para estar vital en la vejez. http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/claves-para-afrontar-la-</u>	<u>13</u>

[vejez/16162698](#) (citado 29 de julio de 2015).

FELA, L.J. "The elderly consumer market: A psychographic segmentation study". Dissertation Abstracts International, vol. 38, n. 2A, 1978, p 1069-1070. 12

FOX, Marilyn C. A. ROSCOE, Marvin and FEIGENBAUM, Alan M., "A Longitudinal Analysis of Consumer Behavior in the Elderly Population", in NA - Advances in Consumer Research Volume 11, eds. Thomas C. Kinnear, Provo, UT : Association for Consumer Research, (1984) p 563-568. 12

FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA, Secretaria de Planeación Distrital a Instituto de Envejecimiento de la Universidad javeriana, 2015. 23

GOLDMAN, T. "The new gold market". Marketing Communications, vol. 14, n. 2, 1989 p 18-19. 12

GOLDRING & COMPANY INC., The geromarket: The youngest marketing opportunity in the country is over 50 years old. Chicago: Goldring & Company, 1987. 13

GUZMÁN, Magdalena, entrevista a profundidad, Bogotá, 63 años. 67

LUMPKIN, James, y GREENBERG, Barnett. Apparel shopping patterns of elderly consumer. Journal of Retailing. Winter, 1982, p 68-89. 12

MINISTERIO DE HACIENDA, Ibíd. 18

MINISTERIO DE HACIENDA, Unidad de Pensiones y Parafiscales, <http://www.ugpp.gov.co/pensiones/leyes-sobre-pensiones.html> (Citado enero 22 de 2016). 18

<u>MINISTERIO DEL TRABAJO, ¿Qué es el Régimen de Ahorro Individual Solidario? http://www.mintrabajo.gov.co/pensiones.html (Citado enero 18 de 2016).</u>	<u>16</u>
<u>MINISTERIO DEL TRABAJO, ¿Qué es el Régimen de Prima Media? http://www.mintrabajo.gov.co/pensiones.html (Citado enero 18 de 2016).</u>	<u>16</u>
<u>MINISTERIO DEL TRABAJO, Pensiones Beps, http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/pensiones/beps.html (Citado enero 18 de 2016).</u>	<u>16</u>
<u>MOSCHIS, G.P. “Gerontographics: a scientific approach to analysing and targeting the mature market”. The Journal of Services Marketing, vol. 6, n. 3, 1992 p 17-25.</u>	<u>13</u>
<u>Panorama de las Pensiones en América Latina y el Caribe 2015.</u>	<u>29</u>
<u>REYNOLDS, Fred D., WELLS, William D., McGraw-Hill, Jan 1, 1977.</u>	<u>12</u>
<u>RODRÍGUEZ, María, entrevista a profundidad, Bogotá, 68 años.</u>	<u>61</u>
<u>ROMERO URIBE, María, entrevista a profundidad, Bogotá, 68 años.</u>	<u>66</u>
<u>TONGREN, Hale N. Major item purchase by over 65 consumer. Proceedings, Southern Marketing Association (Winter), 1977, p 82-87.</u>	<u>12</u>
<u>TONGREN, Hale N., Características determinantes del comportamiento de los adultos mayores, Journal of Consumer Affairs; Summer88, Vol. 22 Issue 1, p136, 22 p 1988.</u>	<u>12</u>
<u>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, Muestreos no probabilísticos, http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?inpop_up=true&id=35705, (citado en enero 28 de 2016).</u>	<u>21</u>

<u>WIKIPEDIA, Anexo: Entidades bancarias y financieras de Colombia, https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Anexo%3AEntidades+bancarias+y+financieras+de+Colombia&oldid=90067827, (citado en mayo 24 de 2016).</u>	<u>39</u>
<u>WIKIPEDIA, Ibíd.</u>	<u>39</u>
<u>WIKIPEDIA, Ibíd.</u>	<u>39</u>
<u>WIKIPEDIA, Ibíd.</u>	<u>39</u>
<u>WIKIPEDIA, Ibíd.</u>	<u>39</u>